

МОСКОВСКИЙ
ГУМАНИТАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



КНОРУС

МОСКОВСКИ

О.Ю. Минченк

УПР ПЕР

СИСТЕМА Б

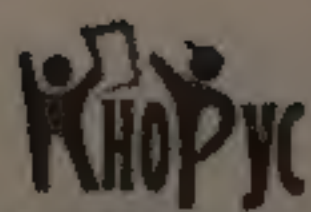
Допущено
Советом Учебно-ме
по образованию в об
в качестве учебного
по дисциплине спец
«Управление персон

МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Допущено
Советом Учебно-методического объединения вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по дисциплине специализации специальности
«Управление персоналом»



МОСКВА
2008

УДК 65.0(075.8)
ББК 290-2я73
М62

Рецензенты:

А.А. Шулус, ректор Академии труда и социальных отношений, д-р экон. наук, проф.,

В.Н. Бобков, директор Всероссийского центра уровня жизни, д-р экон. наук, проф.

Минченкова О.Ю.

М62 Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова. — М. : КНОРУС, 2008. — 224 с.

ISBN 978-5-390-00222-3

Рассматривается один из ключевых вопросов финансового управления — система бюджетирования. Основное внимание уделяется методологии бюджетирования затрат на персонал. Освещаются теоретические основы бюджетирования, вопросы бюджетирования затрат на формирование, использование и развитие персонала организации. Показываются способы оптимизации затрат.

Систематизирован материал, собранный авторами в ходе изучения отечественной и зарубежной практики менеджмента, обобщен их научный и педагогический опыт.

Для студентов и аспирантов экономических специальностей вузов, а также специалистов в области менеджмента и управления персоналом.

УДК 65.0(075.8)
ББК 290-2я73

Редактор О.Б. Степанченко

Корректор З.И. Тарасова

Компьютерная верстка: О.С. Курская

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.000035.01.08 от 09.01.2008 г.

Изд. № 1264. Подписано в печать 27.05.2008.

Формат 60×90/16. Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная. Бумага газетная.
Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 11,6. Тираж 539 экз. Заказ № 4180

ЗАО «КноРус». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

Отпечатано в ОАО «Домодедовская типография»
142000, Московская обл., г. Домодедово, Каширское ш., 4/1.

ISBN 978-5-390-00222-3

© Минченкова О.Ю., Фёдорова Н.В., 2008
© ЗАО «КноРус», 2008

ВВЕДЕНИЕ
РАЗДЕЛ 1.

1.1.
1.2.
1.3.

РАЗДЕЛ 2.

2.1.
2.2.
2.3.

РАЗДЕЛ 3.

3.1.
3.2.

РАЗДЕЛ 4.

4.1.
4.2.
4.3.

РАЗДЕЛ 5.
ПРИЛОЖЕНИЕ
ЛИТЕРАТУРА

1*-4180

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Разработка системы бюджетирования	6
1.2. Понятие затрат организации и их классификация	28
1.3. Затраты организации на персонал: системный подход	47
РАЗДЕЛ 2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	72
2.1. Планирование потребности в персонале	73
2.2. Бюджетирование затрат на наем персонала	85
2.3. Бюджетирование затрат на высвобождение персонала	103
РАЗДЕЛ 3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	110
3.1. Бюджетирование затрат на адаптацию персонала	111
3.2. Бюджетирование затрат на функционирование персонала	118
3.2.1. Бюджетирование затрат на улучшение условий и охрану труда	118
3.2.2. Бюджетирование затрат на оплату труда персонала	128
3.2.3. Бюджетирование затрат на социальные выплаты персоналу	159
3.2.4. Формирование компенсационного пакета работника	164
РАЗДЕЛ 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	174
4.1. Бюджетирование затрат на оценку персонала	175
4.2. Бюджетирование затрат на обучение персонала	180
4.3. Бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва	194
РАЗДЕЛ 5. ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ	201
ПРИЛОЖЕНИЯ	209
ЛИТЕРАТУРА	221

Современни
ся на этапе инте
просов, связанны
ется от полного о
аспектов управле
и работника толь
ватели сходятся
стве возрастает. С
зование и развити
и инвестиционный
ционный подход, н
на персонал перей

Создание благ
должно проходить
так как финансы час
равлении персонало
ных условиях лежит
При постановке
ных правил, методов
тературе или закреп
ние — это всегда тво
уникальна и неповтор
бюджетирования не м

Именно эти обсто
мание методологии б
зволит специалистам
деятельность с учетом

В учебном пособи
ний авторами в ходе и
тики менеджмента, со

Особая сложна
сов, мы будем призна
жения по ее дальнейш
по адресу:

ВВЕДЕНИЕ

Современное управление организацией (предприятием) находится на этапе интеграции различных областей знаний. Это касается и вопросов, связанных с управлением персоналом. Диапазон мнений варьируется от полного отрицания важности организационно-экономических аспектов управления до рассмотрения взаимодействия организации и работника только с точки зрения социальной психологии. Исследователи сходятся в том, что роль человека в общественном производстве возрастает. С точки зрения учета затрат на формирование, использование и развитие персонала существуют два подхода — затратный и инвестиционный. Авторы считают, что наиболее актуален инвестиционный подход, но без рассмотрения вопросов оптимизации затрат на персонал перейти к нему весьма проблематично.

Создание благоприятных условий для реализации этих целей должно проходить в рамках финансового управления организацией, так как финансы часто становятся ограничивающим фактором при управлении персоналом. В основе финансового управления в современных условиях лежит бюджетирование деятельности организации.

При постановке бюджетирования важно понимать, что универсальных правил, методов и процедур, строго описанных в экономической литературе или закреплённых нормативными актами, нет. Бюджетирование — это всегда творческий процесс, поскольку каждая организация уникальна и неповторима. А значит, системы внутриорганизационного бюджетирования не могут быть одинаковыми для всех организаций.

Именно эти обстоятельства побудили авторов уделить особое внимание методологии бюджетирования затрат на персонал, которая позволит специалистам в области управления персоналом строить свою деятельность с учетом финансовых ограничений.

В учебном пособии систематизирован богатый материал, собранный авторами в ходе исследования отечественной и зарубежной практики менеджмента, собственный научный и педагогический опыт.

Осознавая сложность и многообразие затронутых в работе вопросов, мы будем признательны всем, кто выскажет замечания и предложения по ее дальнейшему совершенствованию. Их можно присылать по адресу: min_fed_2006@rambler.ru.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В современных экономических условиях эффективное управление организацией, своевременное принятие руководством точных и взвешенных в финансовом отношении управленческих решений возможно только при наличии в любой момент времени полной и точной информации о текущем и прогнозируемом на определенный срок финансовом состоянии организации.

Инструментом, который позволяет получить адекватную финансовую информацию о движении и состоянии активов и обязательств в виде, наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений руководителями разного уровня, является система учета, основанная на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов организации.

По определению Британского института финансовых менеджеров, бюджет — это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и одобренный для определенного периода времени, в котором обычно показаны предстоящие поступления и (или) расходы данного периода, и капитал, который необходимо использовать для достижения поставленных целей.

В российской теории и практике существует ряд подходов к определению понятия «бюджет», отраженных в табл. 1.1.

Понятия «план» и «бюджет» по смыслу очень близки. В английском языке используется слово «бюджет», в связи с этим вся процедура называется «бюджетирование». В нашей стране больше распространен термин «план». Каждая организация может выбрать те обозначения, которые ей больше подходят. Например, руководители организации могут использовать слово «бюджет» для того, чтобы оно не ассоциировалось с прежним понятием «план».

Таблица 1.1

Трактовка понятия «бюджет»

Подход	Определение понятия «бюджет»
Российское законодательство	Форма образования и расходования фонда денежных средств
Отечественная экономическая теория	Роспись денежных доходов и расходов Инструмент планирования и размещения ресурсов Оперативный финансовый план
Отечественная практика	Количественные показатели по статьям доходов и расходов

Некоторые ученые считают, что понятия «бюджет» и «план» не тождественны и определяют бюджет как количественное выражение плана, характеризующее доходы и расходы за определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей.

Под бюджетом здесь понимается нормативный документ организации, определяющий источники образования и назначение расходования денежных средств и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения задач и функций организации и ее подразделений.

Совокупность бюджетов организации, регулируемых ее нормативными документами, образует основу ее бюджетной системы, для построения которой необходимо провести классификацию бюджетов, которая представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация бюджетов

Классификационный признак	Вид бюджета
По сферам деятельности организации	Бюджет по операционной деятельности
	Бюджет по инвестиционной деятельности
	Бюджет по финансовой деятельности и т.д.
По центрам ответственности	Бюджет реализации (отдел продаж, маркетинговые службы)
	Бюджет складских запасов (складские службы)
	Бюджет выпуска готовой продукции (производственные отделы)
	Бюджет закупок (отдел технологов)
	Бюджет прямых затрат на оплату труда (кадровые службы)
	Бюджет общепроизводственных расходов (отражает все расходы на производство, не учтенные в предыдущих бюджетах)

Классификационный признак	Вид бюджета
	Бюджет общехозяйственных расходов (административно-хозяйственные отделы организации) Инвестиционный и финансовый бюджеты (инвестиционно-финансовые подразделения) Бюджет коммерческих расходов (коммерческие службы (доставка, упаковка, представительство))
По видам затрат	Текущий бюджет (бюджет текущих затрат) Капитальный бюджет (бюджет капитальных затрат)
По широте номенклатуры затрат	Функциональный бюджет Комплексный бюджет
По методам разработки	Фиксированный бюджет Гибкий бюджет
По длительности планируемого периода	Ежедневный, недельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный бюджет Текущий бюджет Перспективный бюджет
По непрерывности планирования	Самостоятельный бюджет Непрерывный (скользящий) бюджет
По степени отображения информации	Укрупненный бюджет Детализированный бюджет

Бюджеты по сферам деятельности детализируют содержание показателей в рамках соответствующего временного периода, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по соответствующей деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой и т.д.

Бюджеты по центрам ответственности связаны между собой и определяются на основе программ и нормативов соответствующих подразделений. Например, бюджет складских запасов строится на основе нормативов складских запасов; бюджет выпуска готовой продукции — на основе спроса на продукцию, отраженную в бюджете реализации, и нормативов запасов готовой продукции; бюджет закупок расписывается отделом технологов организации на основе производственной программы, определенной в бюджете выпуска готовой продукции, и на основе нормативов в расходных материалах; бюджет прямых затрат на оплату труда определяется на основе планируемых объемов выпуска продукции, нормативов расхода времени на соответствующие производственные операции и тарифных ставок для производственного персонала.

По видам затрат бюджеты делятся на *текущий* и *капитальный*. *Текущий бюджет* состоит из расходов на содержание и эксплуатацию имущества, необходимого для осуществления хозяйственной деятельности, на реализацию продукции (товаров, услуг).

Капитальный бюджет представляет собой форму планирования конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д.

По широте номенклатуры затрат бюджеты делятся на функциональные и комплексные. В отличие от *комплексного бюджета*, который разрабатывается по широкой номенклатуре затрат, например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов, *функциональный бюджет* разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат, например бюджет оплаты труда персонала.

По методам разработки бюджеты делятся на фиксированные и гибкие. *Фиксированный бюджет* не изменяется от изменения объемов деятельности организации, например бюджет расходов по обеспечению охраны организации. *Гибкий бюджет* предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям.

По периоду составления бюджеты бывают оперативными, текущими и перспективными. *Оперативный бюджет* прямо связан с достижением целей организации, например, план производства, план материально-технического снабжения. *Текущий бюджет* — краткосрочный бюджет, направленный на планирование текущих целей организации. *Перспективный бюджет* — бюджет генерального развития деятельности и долгосрочной структуры организации.

По непрерывности планирования выделяют самостоятельный и непрерывный (скользящий) бюджеты. *Самостоятельный бюджет* — изолированный, не зависящий от других бюджетов, *непрерывный (скользящий)* — бюджет, к которому по мере того, как заканчивается месяц или квартал, добавляется новый.

По степени отображения информации бюджеты бывают укрупненными и детализированными. *Укрупненный бюджет* — бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупненно. В *детализированном бюджете* все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим.

Бюджетирование — это особый инструмент управления, сущность которого можно определить как интегрированную систему, и процесс составления бюджетов, текущего контроля за исполнением, учета отклонений фактических показателей от плановых и анализа причин существенных отклонений.

Есть мнение, что бюджетирование вообще не имеет права на существование в качестве экономического понятия применительно к организациям, поскольку бюджет является инструментом управления финансами на государственном уровне.

Однако в зарубежной теории бюджетирование в качестве части системы управления на основе анализа отклонений фактических показателей от плановых в настоящее время широко используется для управления практически любой деятельностью.

С течением времени термин «бюджетирование» получил признание и в отечественной литературе. Однако, несмотря на признание бюджетирования на практике, российские экономисты так и не пришли к единому суждению относительно его применения.

Привлекательность бюджетирования для российских организаций в нынешних условиях заключается в следующем:

во-первых, бюджетирование пришло на смену существовавшей ранее системе планирования, когда показатели «спускались сверху», связь планирования с финансами прослеживалась с трудом;

во-вторых, бюджетирование особенно привлекательно для вновь создаваемых организаций, для которых важно с самого начала представлять перспективы развития и необходимые объемы инвестиций, иметь финансовые сметы и прогнозируемые финансовые показатели. Таких организаций в условиях развития рыночного хозяйствования в России очень много;

в-третьих, бюджетирование дает возможность осуществлять финансовый контроль, принимать оперативные управленческие решения. В условиях нестабильности в экономике это немаловажный фактор.

Однако отечественная система финансового учета в том виде, в котором она существует в настоящее время, не может служить основой для бюджетирования с его целями и задачами, поскольку:

— не обеспечивает прозрачность структуры финансовых потоков организации, соответственно, делает невозможным эффективное финансовое управление;

— не позволяет оценить масштабы и временной интервал кассовых разрывов;

— не имеет механизмов финансового контроля, своевременного выявления и преодоления негативных тенденций в деятельности организации, пресечения финансовых злоупотреблений;

— имеет существенное запаздывание в предоставлении информации о движении финансовых и материальных ресурсов, финансовом состоянии организации на отчетную дату, следовательно, не дает объективного и своевременного представления о результатах хозяйственной деятельности организации.

По указанным причинам система бюджетирования Российской Федерации должна базироваться не на финансовом учете, а на параллельной специально созданной системе управления, в которой будут находить отражение все необходимые аспекты деятельности организации. При этом для каждой категории деятельности система бюджетирования должна давать определенные преимущества.

1. *Для собственников:* создание эффективного механизма финансового контроля за направлениями и объемами расходов средств, обеспечение эффективного контроля финансирования развития.

2. *Для руководства:* создание эффективного механизма финансового управления; обеспечение прозрачности финансовых потоков, понимания финансового положения организации; создание и контроль гибких и динамичных планов управления, оперативных и достоверных отчетов; обеспечение эффективного механизма контроля действий подразделений и подчиненных.

3. *Для персонала:* получение целенаправленного руководства к действию, четких должностных инструкций, обеспечивающих непротиворечивый порядок взаимодействия.

Несмотря на видимые преимущества внедрения системы бюджетирования в российских организациях, существуют и факторы, препятствующие этому процессу. К ним можно отнести следующие: концептуальные, информационные, методологические и учетные, управленческие.

Концептуальные факторы. Бюджет часто не связан со стратегией, отсутствуют четко сформулированная концепция бюджетирования и формализованные процедуры. Планирование является скорее ретроспективным, а не перспективным, при этом не используется нормирование как база для планирования, отсутствует перераспределение доходов и расходов.

Информационные факторы. В организации нет подразделения, которое собирало бы информацию, необходимую для внедрения бюджетирования, и системно ее анализировало. Ту информацию, которой обладает бухгалтерия, можно использовать для финансовой отчетности, но ее недостаточно, и она не годится для бюджетного управления ни по форме, ни по регламенту. Это обуславливает невозможность применения в существующей информационной среде готовых западных технологий финансового планирования.

Методологические и учетные факторы. Не реже, чем управленческая и финансовая отчетность, зачастую планируется движение денежных средств, осуществляется планирование и контроль данных по системе российского бухгалтерского учета.

Сравнение управленческого и финансового учета приведено в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Сравнение управленческого и финансового учета

Область сравнения	Управленческий учет	Финансовый учет
Обязательность ведения учета	По решению руководства организации	Требуется по законодательству
Цель учета	Составление документации, необходимой для оказания помощи руководству организации в планировании, управлении и контроле	Составление финансовых документов для пользователей вне организации
Пользователи информации	Руководители организации или их группы, принимающие решения на основе данных учета	Любой заинтересованный пользователь
Принципы учета	Не ограничена системой двойной записи — используется система, которая дает результат	Система двойной записи
Структура учета	Различна в зависимости от цели использования информации	Одно основное равенство: Активы = Обязательства + Капитал владельцев
Используемые измерители	Любая единица измерения (денежная, натуральная, условно-натуральная и пр.)	Денежная единица по курсу, действующему в момент возникновения факта хозяйственной деятельности
Временная характеристика используемой информации	Фактическая и прогнозная	Фактическая
Наличие приблизительной информации	Существует	Отсутствует
Частота составления отчетности	По необходимости	На регулярной основе
Сроки представления отчетов	По окончании отчетного периода	С задержкой на несколько недель или месяцев
Объект отчетности	Центры ответственности	Организация в целом
Объект анализа	Различные структурные подразделения	Организация в целом
Степень ответственности	Дисциплинарная	В рамках действующего законодательства

Управленческие факторы. Отсутствует коллегиальный орган принятия бюджетных решений, распределение ответственности происходит неадекватно, бюджетные подразделения не участвуют в принятии бюджета, руководители подразделений организации не вовлечены в контроль и утверждение бюджетов. Бюджетирование не связано с системой поощрения и оценки деятельности подразделений и их руководителей.

Система бюджетирования строится на определенных принципах, при использовании различных методов с учетом составленных целей и задач бюджетирования, реализуются через определенные функции, которые формируют бюджетную структуру организации, и предполагает определенную технологию.

Для эффективного функционирования процесса бюджетирования должны применяться следующие принципы:

принцип системного (сквозного) характера планирования и бюджетирования, означающий, что основным критерием установления плановых и бюджетных показателей для всей организации и отдельных направлений ее хозяйственной деятельности является оптимизация конечных финансовых показателей организации в целом;

принцип непрерывности, означающий, что планирование на следующий бюджетный период проводится на основании отчетной документации по исполнению бюджета за истекший бюджетный период;

принцип параллельности, означающий, что процессы формирования проектов бюджетов на следующий бюджетный период, завершения исполнения бюджетов, подготовки отчетной документации происходят в организации и ее подразделениях параллельно;

принцип единства бюджетной системы организации, означающий единство форм бюджетной документации и принципов организации бюджетного процесса в организации и ее подразделениях;

принцип единства бюджетной классификации, означающий, что каждая статья каждого из видов бюджета имеет свое конкретное содержание и свой уникальный идентификационный номер, при этом классификация статей, независимо от типа бюджета, не меняется для организации и ее подразделений;

принцип сбалансированности бюджета, означающий, что объем предусмотренных бюджетом расходов не должен превышать суммарный объем доходов бюджета и поступлений из источников финансирования его дефицита. При составлении и утверждении бюджета бюджетный комитет организации должен исходить из необходимости сокращения размера дефицита бюджета;

принцип напряженности и достижимости, означающий необходимость формирования бюджета при соблюдении условия реальности его выполнения с учетом оптимальной загрузки производственных мощностей и занятости трудовых ресурсов;

принцип эффективности и экономности использования средств бюджета, означающий, что при составлении, утверждении и исполнении бюджетов бюджетный комитет и структурные подразделения организации, ответственные за исполнение статей бюджета, должны обеспечивать эффективность предлагаемых решений и исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного объема средств;

принцип достоверности бюджета, означающий надежность показателей прогноза финансово-экономического развития организации и реалистичность доходов и расходов бюджета;

принцип целевого расходования бюджетных средств, означающий, что бюджетные средства выделяются с обозначением направления их целевого использования. Любое перераспределение бюджетных средств должно быть согласовано с бюджетным комитетом или директором по бюджету организации;

принцип обязательности исполнения, означающий, что утвержденный бюджет является директивным документом и обязателен для исполнения всеми подразделениями организации.

Кроме того, бюджетирование должно удовлетворять следующим требованиям:

- совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

- разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и затраты организации в целом по методикам, единым для всех подразделений;

- заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде определенных заданий;

- учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых по времени единицах учета.

Существуют **методы разработки бюджетов**, к которым относят метод прироста и метод нулевого базиса.

Метод прироста применяется тогда, когда в основу составления бюджетов на предстоящий период закладываются данные о полученных ранее уровнях дохода и затрат. Затем эти данные преобразуются с учетом ожидаемых цен, а также изменений объема и характера деятельности, т.е. бюджеты подготавливаются на базе прироста затрат и до-

ходов от достигнутого уровня деятельности. Недостаток этого метода в том, что неэффективные решения, «заточенные» в достигнутом уровне, переходят в бюджеты будущих периодов.

Метод нулевого базиса позволяет подготовить бюджет затрат для определенной сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем определить затраты и выгоды от дополнительного роста деятельности.

При сопоставлении данных методов выявляются их достоинства и недостатки. Составление бюджета по методу «нулевого базиса» относительно простой процесс. Составление бюджета на основе нулевого базиса хотя и более обоснованно, осуществить его труднее. Если применять его ко всем разрабатываемым бюджетам, то потребуются много времени.

Выбор того или иного метода разработки бюджета, его видов и форм определяется спецификой деятельности, объемами производства и реализации продукции (работ, услуг), целями и задачами деятельности организации.

При разработке бюджетов применяются также стандартные методы, используемые при планировании: экспертно-аналитические, нормативные, балансовые, основанные на функционально-стоимостном и корреляционно-регрессионном анализе.

К целям бюджетирования относят следующие:

- эффективную организацию процесса управления;
- обеспечение эффективной связи между стратегией развития организации и ее оперативной деятельностью;
- максимально эффективное использование ресурсов.

В зависимости от целей бюджетирования формулируются задачи этого процесса:

- обеспечение текущего планирования и реальных прогнозов финансово-хозяйственной деятельности;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений организации, что дает возможность обнаруживать узкие места в ее управлении;
- обоснование затрат организации по всем направлениям деятельности (затраты на персонал, затраты на материалы, затраты на содержание оборудования и пр.), определение экономических последствий при возможных отклонениях от намеченного плана с помощью финансовых моделей и принятие эффективных управленческих решений;
- создание базы для оценки и контроля выполнения планов организации;
- исполнение требований законов и контрактов (трудовых, коммерческих и пр.);

— повышение управляемости организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических данных от плановых и своевременной корректировки действий.

Процесс бюджетирования в организации проходит по этапам, представленным в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Этапы внедрения системы бюджетирования	
Наименование этапа	Содержание этапа
Аналитический	<p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — внутренней и внешней документации; — организационной структуры (ее вид, правовой статус подразделений); — механизмов управления <p>Создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающее разработку новых отчетов по подразделениям с учетом специфики деятельности организации</p> <p>Описание существующей методики оперативного планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов), определение периода планирования, применяемого на предприятии</p> <p>Анализ соответствия методики планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов) и методики формирования управленческой отчетности по фактическому исполнению планов и бюджетов</p>
Организационный	<p>Создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования</p> <p>Формирование финансовой структуры (распределение подразделений организации по центрам финансовой ответственности)</p> <p>Разработка положения о финансовой структуре</p>
Концептуальный	<p>Разработка концепции бюджетирования</p> <p>Определение целей и задач бюджетирования в организации</p> <p>Описание набора показателей, необходимых для формирования бюджетов (набор статей доходов и расходов, источников денежных средств и направлений их использования)</p> <p>Пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов</p> <p>Определение набора операционных и дополнительных (вспомогательных) планов организации</p> <p>Определение последовательности формирования операционных планов</p> <p>Определение уровней бюджетного процесса (степени вложенности операционных планов) по подразделениям организации</p>

Наименование этапа	Содержание этапа
	Распределение операционных планов по центрам финансовой ответственности в соответствии с методикой их формирования
Методологический	<p>Разработка методики бюджетирования</p> <p>Создание форм плановых документов</p> <p>Создание методик формирования операционных бюджетов по центрам финансовой ответственности</p> <p>Создание методики формирования итоговых бюджетов организации на основе операционных бюджетов по центрам финансовой ответственности</p> <p>Описание порядка консолидации операционных планов центров финансовой ответственности в бюджеты организации</p> <p>Разработка положения о бюджетировании</p>
Технологический	<p>Разработка последовательности составления бюджетов</p> <p>Определение последовательности и сроков составления бюджетов организации</p> <p>Распределение функциональных обязанностей между исполнителями</p> <p>Разработка или приобретение необходимого программного обеспечения и его установка во внутренней сети организации</p> <p>Разработка регламента процесса бюджетирования</p> <p>Привлечение и обучение руководителей подразделений по методике бюджетирования, обучение пользователей работе с программным продуктом</p>

К функциям бюджетирования в организации относят следующие: планирование, координация различных видов деятельности, стимулирование руководителей, контроль текущей деятельности, оценка выполнения плана, обучение менеджеров, делегирование полномочий.

Функция планирования состоит в определении финансовых целей и мероприятий, обеспечивающих их достижение. Разработка бюджетов является самым детализированным видом планирования, позволяющим определить источники образования и назначение расходов денежных средств и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения задач, поставленных перед организацией и ее подразделениями. Кроме того, бюджетирование позволяет прогнозировать состояние активов и обязательств организации на момент окончания бюджетного периода.

Функция координации различных видов деятельности и отдельных подразделений, согласование интересов государства, работодателей отдельных работников или их групп реализуются следующим образом.

В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности различных подразделений таким образом, чтобы все они работали согласованно, делая свой вклад в достижение целей всей организации.

Функция стимулирования руководителей всех рангов заключается в стимулировании целей своих подразделений и, следовательно, целей всей организации заключается в том, что каждый руководитель должен знать, чего ожидают от его подразделения. Стимулирующая роль бюджета проявляется еще больше, если руководители принимают активное участие в разработке бюджета своего подразделения. Практика, согласно которой все уровни управления принимают непосредственное участие в разработке бюджетов по подразделениям или функциям, а также в подготовке главного, общего, бюджета на предстоящий период, называется планированием с участием исполнителей.

Функция контроля текущей деятельности заключается в обеспечении плановой дисциплины. Бюджет представляет собой отчет о желаемых результатах на момент формирования бюджета. Тщательно подготовленный бюджет является фактически наилучшим стандартом, с которым сравнивают достигнутые результаты, так как он включает оценку всех переменных, которые прогнозировались во время разработки бюджета.

Сравнение фактических данных с их бюджетными значениями указывает области, куда в первую очередь следует направить внимание управляющих и необходимые управленческие воздействия.

Анализ отклонений фактически достигнутых результатов от плановых данных бюджета может:

- помочь идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
- выявить новые возможности, не предусмотренные процессом разработки бюджета.

Функция оценки выполнения плана подразделениями и их руководителями заключается в следующем. Сравнение фактических и бюджетных данных за год часто является базой для оценки деятельности каждого подразделения и его руководителя. В некоторых организациях премии руководителей рассчитываются как определенный процент от положительного отклонения по его подразделению, например, от суммы сэкономленных материалов, фондов оплаты труда.

Функция обучения менеджеров реализуется таким образом. Бюджет служит хорошим средством обучения руководителей. Составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений, взаимоотношений между подразделениями и по организации в целом. Это особенно важно для лиц, вновь назначенных на руководящие должности подразделения. Каждый руководитель, име-

ющий опыт разработки годового бюджета для своего подразделения, может оценить обучающую природу процесса бюджетирования.

Функция *делегированная полномочий* проявляется следующим образом. Одобрение руководством организации бюджета подразделения является признанием того, что в дальнейшем оперативные решения могут приниматься на уровне этого подразделения децентрализованно, если они не выходят за установленные бюджетом рамки. Если же бюджеты на уровне подразделений не разрабатываются, руководство организации вряд ли будет склонно к децентрализации процесса принятия оперативных решений.

Функции бюджетирования реализуются с помощью создания бюджетной структуры организации, к которой относятся центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат. Их работа направлена на составление обоснованных планов по функциональным областям деятельности организации и получение на их основе заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования. Такая схема представлена на рис. 1.1.

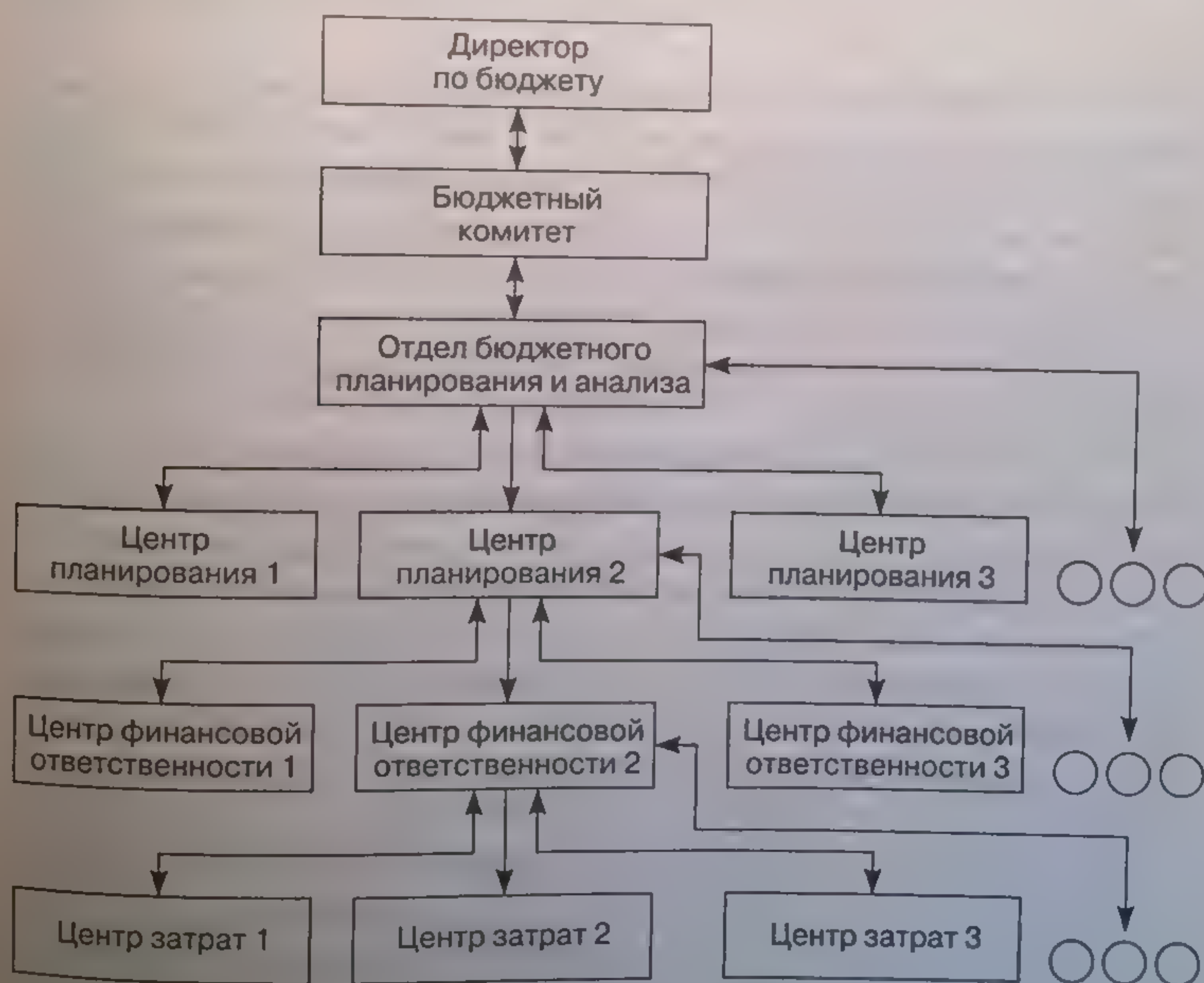


Рис. 1.1. Схема бюджетной структуры организации

Разработка реальных заданий зависит прежде всего от системного и четкого распределения функций бюджетного планирования между структурными подразделениями организации. Это обеспечивается внесением соответствующих изменений в должностные инструкции сотрудников, закрепляющих за ними перечень конкретных задач бюджетирования.

Формирование бюджетной системы начинается с выделения структурных подразделений и должностных лиц, занимающихся бюджетированием в организации. К ним относятся: директор по бюджету, бюджетный комитет, отдел бюджетного планирования и анализа, центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат.

Бюджетную систему организации возглавляет директор по бюджету, который отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор, он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Для управления бюджетным процессом в организации создается бюджетный комитет.

Бюджетный комитет — это составленная из руководителей верхнего уровня консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов, являющаяся постоянно действующим органом, занимающимся проверкой стратегических и финансовых планов, дающим рекомендации, разрешающим разногласия, оперативно вносящим коррективы в деятельность организации, определяющим иерархию бюджетов и их регламент. Решения бюджетного комитета утверждаются руководителем организации.

Регламент системы бюджетирования — документы, в систематизированной форме представляющие описание процедур финансово-экономического планирования, учета, анализа и контроля, действующих в организации. Регламенты бюджетирования разделяют на временные и организационные. Временной и организационный регламенты бюджетирования включают в себя регламенты по планированию, учету, анализу.

Если в организации нет бюджетного комитета, который наделен полномочиями перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц, то система бюджетирования не только не эффективна, но и становится бессмысленной. Для деятельности бюджетного комитета важна коллегиальность, т.е. членами бюджетного комитета должны быть руководители всех направлений.

Все решения бюджетного комитета обязательны к исполнению. При этом должен неукоснительно выполняться принцип финансовой дисциплины, т.е. финансовая служба осуществляет только те платежи, которые включены в плановый бюджет. Исключение может сделать только руководитель организации.

Отдел бюджетного планирования и анализа создается для решения следующих задач:

- руководство и организация работ по бюджетному планированию;
- проведение системного анализа всех видов деятельности организации и ее структурных подразделений;
- организация и методическое обеспечение разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития организации в соответствии с потребностями рынка;
- контроль за выполнением подразделениями организации бюджетов;
- организация статистического учета по всем технико-экономическим показателям работы организации и сдачи отчетности в установленные сроки;
- реализация решений бюджетного комитета и организация мероприятий по их выполнению, работа с конкретными исполнителями.

Структурно отдел бюджетного планирования и анализа может состоять из пяти групп:

- 1) аналитическая группа по системному анализу и формированию сводного бюджета;
- 2) группа планирования доходов;
- 3) группа планирования управленческих, коммерческих расходов, капитальных вложений, расходов по социальной сфере;
- 4) группа планирования производственных расходов и запасов;
- 5) группа управления имуществом.

Центры планирования (ЦП) — это структурные подразделения организации или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы организации посредством составления бизнес-планов, которые представляют собой совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды организации на будущий период. Бизнес-планы дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д. При необходимости возможна более глубокая детализация бизнес-планов. Например, спрос может подразделяться на спрос на внутреннем рынке и экспортный спрос; нормируемые затраты — на затраты на электроэнергию,

сырье, вспомогательные материалы, оплату труда и т.д. Степень детализации бизнес-планов влияет на эффективность прогнозирования. По возможности все прогнозные данные структурированы таким образом, чтобы каждый сотрудник, инициирующий появление какой-то бюджетной информации, отвечал за определенный бизнес-план.

Обработка бизнес-планов происходит под контролем бюджета бюджетного планирования и анализа, который выступает внутренним экспертом и координирующим органом деятельности центров планирования.

Основная цель обработки бизнес-планов — получение реалистичных бизнес-заданий и их доведение до центров финансовой ответственности. Каждый ЦП должен взаимодействовать со строго определенными центрами финансовой ответственности.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) — структурные подразделения организации или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за формированием планов деятельности организации, состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ЦФО статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий. Иерархическая система ЦФО образует финансовую структуру организации, частично являющуюся аналогом организационной структуры.

В организации рекомендуется выделять следующие ЦФО (центры принятия управленческих решений):

- по прибыли (например, управление финансами и экономикой, управление маркетинга), где происходит реальное увеличение стоимости конечного продукта. Основная их задача — максимизировать рыночную стоимость изделия при минимизации затрат;
- по выручке (например, коммерческое управление), где готовый продукт (изделие) обратился в реальные деньги. Основная задача — максимизировать продажи и цену (с учетом рыночных ограничений) при этом сокращая затраты на процесс продажи;
- по инвестициям (например, управление технического развития), где организация аккумулирует средства, ожидая получить прибыль. Основная задача центров инвестиций — исполнение инвестиционного проекта, т.е. возвращение организации ожидаемой прибыли в ожидаемые сроки;
- по затратам (например, управление производством и управлением технического обеспечения и ремонта), где не происходит прямого увеличения стоимости продукта, хотя реально его стоимость увеличи-

...и т.д. Степень...
...ность процедуры...
...должны...
...руководник, ин...
...отвечать...
...отдела...
...внутренним...
...интрос плани...
...получение реалист...
...финансовой ответст...
...со строго определе...

...вается. Основная задача — рационально использовать свои бюджеты, максимизируя свою полезность при минимизации затрат.

Четкое определение состава ЦФО позволяет более эффективно внедрить сквозную систему бюджетирования в организации.

Деятельность ЦФО регламентируется положением об их создании, договором между ЦФО и руководством организации, положением о внутреннем ценообразовании, системе бюджетирования.

Центры затрат (ЦЗ) — структурные подразделения, осуществляющие материально-финансовые расходы. Как правило, ЦЗ — это обособленные структурные подразделения организации, в которых имеется возможность организовать формирование, планирование и учет затрат на производство.

В организации ЦЗ представляют собой отдельные объекты аналитического учета. Порядок обобщения расходов повторяет соподчиненность в организационной структуре управления.

При формировании ЦЗ необходимо учитывать следующие требования:

- в каждом ЦЗ должны быть показатели для измерения объема деятельности и основа для распределения расходов;
- в каждом ЦЗ должен быть ответственный за расходование ресурсов;
- степень детализации бюджета должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было слишком трудоемким;

— желательно, чтобы для любого вида затрат организации существовал такой центр, для которого эти затраты являются прямыми (см. раздел 1, п. 1.2);

— на ЦЗ желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать.

С точки зрения бюджетного управления (контроллинга) управление персоналом можно рассматривать как ЦЗ, и тогда его целевая функция — рационально использовать свой бюджет, максимизируя полезность (результативность) персонала при минимизации затрат на его формирование, использование и развитие.

Однако управление персоналом можно рассматривать и как центр инвестиций, и тогда его основная задача — возвращение организации ожидаемой прибыли от вложений, сделанных в развитие персонала в ожидаемые сроки.

Технология бюджетирования (бюджетный процесс) может осуществляться снизу вверх (структурные подразделения направляют

свои предложения, которые утверждаются высшим руководством) или сверху вниз (руководство доводит контрольные цифры до каждого подразделения). В практической деятельности не исключается ритмизация бюджетирования, включающий следующие взаимосвязанные этапы.

1. *Подготовка и анализ необходимой информации.* На данном этапе необходимо оценить деятельность текущего периода и прогнозировать результаты ее завершения, ответив, в частности, на следующие вопросы: выполнены ли планы текущего периода; какова внешняя и внутренняя среда организации и как она изменяется; существуют ли отклонения фактических показателей от плановых и каковы их причины; превышают ли затраты на достижение желаемого результата средства, которые планировались изначально?

2. *Формулировка целей и задач деятельности организации.* На этом этапе ставятся цели и задачи на следующий период деятельности в соответствии со стратегическим планом развития организации. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения.

3. *Формирование целевых показателей деятельности и бюджетных ограничений.* Целевые показатели деятельности определяют в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставят собственники перед исполнительным руководством организации на предстоящий год. Относительно этих целевых показателей планируются доходы и структура расходов организации и принимаются необходимые управленческие решения. Целевые показатели формулируются в письменном виде и доводятся до руководителей подразделений в приказе о разработке бюджета на предстоящий год. К целевым показателям относят, например, долю расходов на оплату труда, среднесписочную численность по категориям, направления распределения чистой прибыли (на дивиденды, инвестиции, фонды социального развития, стимулирование исполнительного руководства и пр.).

После установления целевых показателей необходимо определить возможные ограничения, которые могут воспрепятствовать выполнению поставленных задач. В общем случае к ограничениям могут относиться:

- недостаточность средств для исполнения бюджета;
- недостаточное для исполнения бюджета число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- невозможность приобретения ресурсов по приемлемым ценам;
- потребность в слишком дорогой технологии;
- ужесточение конкуренции;
- действующее законодательство;
- корпоративная культура и т.д.

4. *Выявление полного перечня альтернативных бюджетов.* На данном этапе необходимо определить и проанализировать все возможные варианты деятельности организации, обеспечивающие реализацию поставленных задач.

5. *Выбор допустимых вариантов бюджетов.* Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, необходимо проанализировать с точки зрения различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных и др.). Конечным результатом работ на данном этапе является составление вариантов бюджетов, удовлетворяющих ограничениям.

6. *Предварительный выбор лучшего варианта бюджета.* Проводится детальный анализ вариантов бюджетов с точки зрения возможности достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. Конечным результатом работы на этом этапе является предварительный выбор варианта бюджета.

7. *Оценка варианта бюджета со стороны бюджетного комитета.* Этот этап помогает избежать конфликтов, получить от бюджетного комитета поддержку новых инициатив, определить узкие места, требующие дальнейшего обсуждения. Таким образом укрепляется общность в отношениях между руководителями и исполнителями, разрабатывающими и принимающими бюджет.

8. *Корректировка бюджета.* Если на предыдущем этапе выявлена необходимость корректировки, то нужно внести в бюджет дополнительную информацию, после чего представить его на обсуждение бюджетного комитета.

9. *Выбор и утверждение окончательного бюджета.* После того как бюджет прошел обсуждение в бюджетном комитете, его можно представить директору по бюджету для утверждения.

10. *Обеспечение работ по выполнению бюджета.* Чтобы бюджет стал эффективным и полезным инструментом, его должны понимать исполнители на функциональном уровне. Для этого он должен быть представлен руководством организации, которое акцентирует внимание на ответственных за направления расходования средств и их сбор, сроках исполнения бюджета и т.д.

11. *Выполнение бюджета.* После утверждения заданий для подразделений организации начинается этап исполнения бюджета.

Бюджетирование должно охватывать все сферы деятельности организации. От правильности составления списка бюджетных статей во многом зависит успех внедрения системы бюджетирования. Это касается и кадровых служб российских организаций, роль которых связана, как правило, с выполнением оперативных задач. Это обусловлено тем, что:

— незначительное число организаций испо...

подходы к планированию;

— отсутствуют специализированные службы...

к управлению персоналом;

— в большинстве случаев функционируют отдель...
узкие функции и не связанные единой целью (отдел кад...
и заработной платы, бухгалтерия, отдел подготовки кадр...).

— невелика численность специалистов по управлению персона-
лом, имеющих профильное образование и достаточный опыт работы.

Наделение службы персонала полномочиями по бюджетированию
персонала предусматривает знание затрат на персонал, связанных с ре-
ализацией таких основных функций управления персоналом, как:

— формирование персонала (определение потребности в персона-
ле, анализ и проектирование трудовых процессов, планирование коли-
чественной и качественной потребностей — численности и профессио-
нально-квалификационной структуры) для реализации стратегических
и тактических целей, обеспечение персоналом (набор и отбор), адап-
тация, высвобождение персонала);

— использование персонала (организация системы вознагражде-
ний — компенсации, социальный пакет, нефинансовые вознагражде-
ния, регулирование трудовых отношений — соблюдение ТК РФ), обес-
печение условий труда (рабочее место, безопасность труда), аудит
и контроль персонала (анализ бюджета и трудовых показателей — фон-
да заработной платы, баланса рабочего времени, численности персо-
нала, производительности труда, текучести персонала);

— развитие (оценка, обучение, планирование карьеры).

Реализация этих функций происходит в рамках определенных
финансовых возможностей и ограничений организации, связанных
с затратами на ее хозяйственную деятельность. При этом бюджетиро-
вание становится не только инструментом управления, позволяющим
учитывать отклонения фактических количественных показателей по
статьям доходов и расходов от запланированных (бюджетных), но и ин-
струментом оптимизации этих затрат, в том числе на персонал.

Таким образом, разработка бюджетов по комплексным функциям
управления персоналом происходит в рамках общего бюджета орга-
низации с учетом стратегии ее развития (рис. 1.2).

Бюджет затрат на содержание служб управления персоналом —
нормативный документ организации, представляющий в системати-
зированной форме на заданном интервале времени ее совокупные за-
траты, предназначенные для эффективной работы соответствующих
служб и позволяющие реализовывать стратегию развития организа-

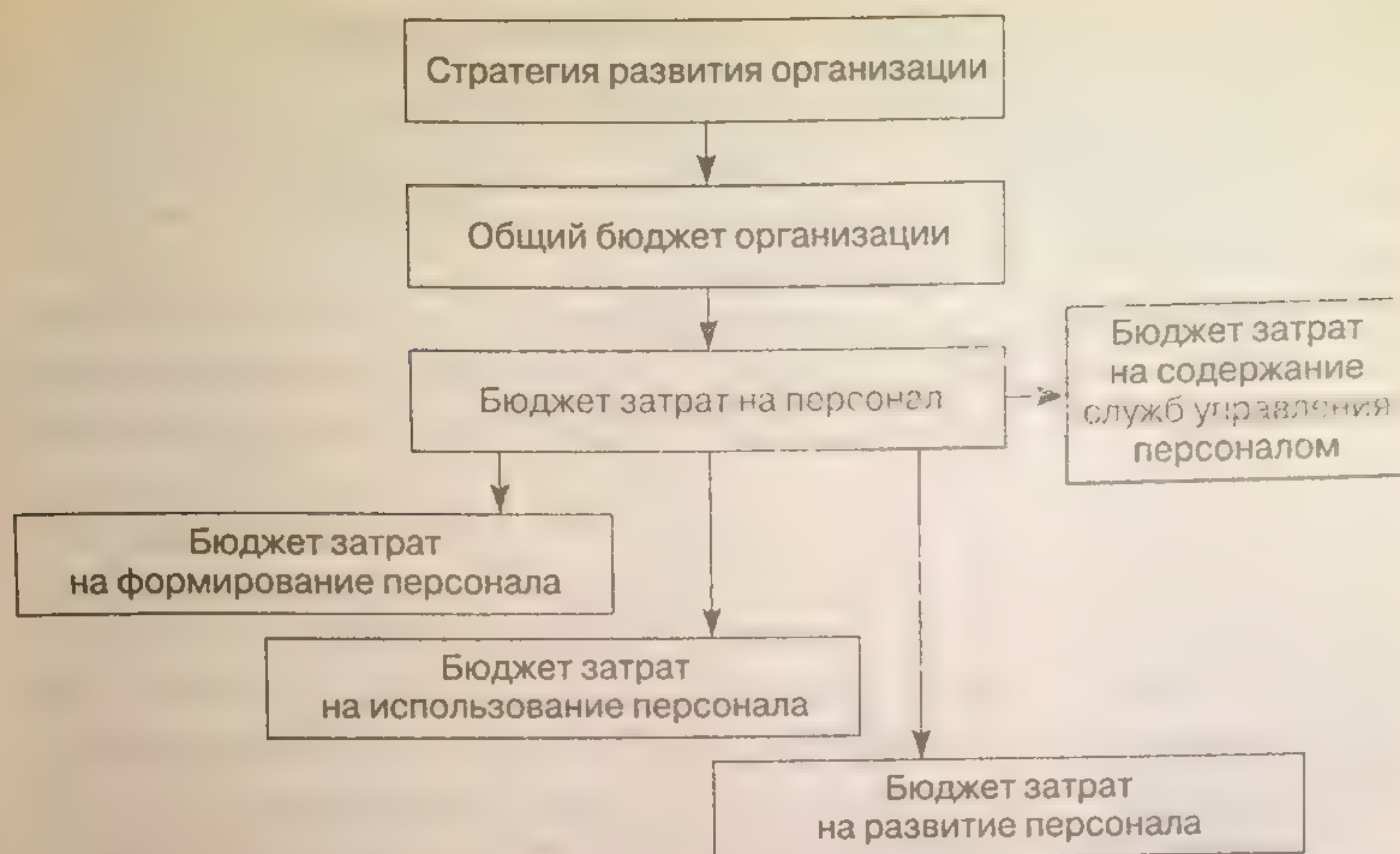


Рис. 1.2. Разработка бюджетов по комплексным функциям управления персоналом

ции. Данный бюджет можно распределять по подразделениям в соответствии с трудозатратами специалистов по управлению персоналом.

Бюджет затрат на формирование персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для планирования, найма и высвобождения персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на использование персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для адаптации и функционирования персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на развитие персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для оценки, обучения персонала и формирования кадрового резерва, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Порядок разработки данных бюджетов рассмотрен далее. Составление любого бюджета — это прежде всего определение затрат на реализацию производственной или управленческой функции, их классификация, анализ системы их возмещения и возможностей оптимизации.

1.2. ПОНЯТИЕ ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

В экономической литературе часто используются разные термины для осуществления бюджетирования деятельности организации: «издержки», «затраты» и «расходы».

Внимательное ознакомление с сущностью этих терминов позволяет сделать вывод о том, что в своей основе они означают одно и то же — затраты организации, связанные с выполнением определенных операций. Так, в словаре русского языка С.И. Ожегова [31] приводятся следующие определения этих терминов: «Издержки — израсходованная на что-нибудь сумма, затраты» (с. 208); «Затрата — то, что израсходовано, израсходовано» (с. 193); «Расход — 1) затрата, издержки; 2) потребление, затрата чего-нибудь для определенной цели» (с. 580).

В данной работе, не вдаваясь в теоретические дискуссии, для обозначения этих терминов примем следующие определения.

Издержки — совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, потребление которых связано с процессом производства продукции (работ, услуг).

Затраты — совокупность всех материальных, трудовых и финансовых ресурсов, потребленных в финансово-хозяйственной деятельности организации. Таким образом, различия между данными понятиями носят преимущественно предметный характер (различия в вариантах оценки, отсутствие прямой связи с процессом изготовления продукции и т.д.). В контексте данной работы представляется возможным идентифицировать издержки и затраты на персонал.

Расходы — это отток экономических выгод в течение отчетного периода в форме уменьшения или использования активов организации, или увеличения ее обязательств, приводящий к уменьшению капитала, отличный от распределения капитала между участниками организации.

Расходы текущего отчетного периода, обусловленные полученными в этом отчетном периоде доходами, не могут быть признаны в данном отчете о прибылях и убытках до тех пор, пока не будет признан доход. Такой подход называется соответствием расходов и доходов.

Следует отметить, что понятия «расходы» и «затраты» могут употребляться в одном смысле. Затраты в период их возникновения могут совпадать с расходами, если выполняется одно из следующих условий:

- 1) получены доходы в результате осуществления расходов;
- 2) имеется достаточная степень уверенности в отсутствии доходов как в текущем отчетном периоде, так и в будущих отчетных периодах.

Совокупность затрат, не признанных в качестве расходов на конец отчетного периода, признается не в отчете о прибылях и убытках, а в балансовом отчете (балансе) в качестве активов (правило соотношения расходов и затрат).

В общем случае стоимостная оценка потребленных ресурсов продолжается числиться в составе затрат до тех пор, пока не наступит момент признания дохода, на извлечение которого было направлено потребление этих ресурсов. В момент признания дохода затраты признаются в качестве расходов.

Таким образом, можно говорить о том, что экономическая активность организации неразрывно связана с затратой ресурсов. Прежде всего следует отметить, что в мировой экономической теории сложились два параллельных подхода к пониманию категории издержек: в рамках школ институционализма и неоклассики. В качестве исходного пункта анализа обе школы используют существенно различающиеся принципы учета издержек.

В рамках институциональной школы существуют две большие группы издержек:

1) трансформационные издержки (издержки производства), состоящие в основном в преобразовании материальных объектов и получении готовой продукции или услуги;

2) трансакционные издержки, или издержки взаимодействия субъектов экономики, включающие в себя любые необходимые затраты ресурсов, которые не направлены непосредственно на производство благ, но обеспечивают успешную реализацию данного процесса. Чаще всего трансакционные издержки связаны с совершением сделок или реализацией прав собственности внутри организации или за ее пределами.

И та и другая группа издержек имеет значение в рыночной экономике и оказывает влияние на практическую деятельность руководителей организации. Значительная часть ресурсов уходит на производство как таковое: расходуется сырье, изнашиваются машины, затрачивают свои силы работники. Вместе с тем и процесс взаимодействия субъектов экономики требует огромных трат: деньги и материальные ресурсы тратятся на поиск партнеров по сделке и убеждение их осуществить сделку, на заключение контрактов, защиту уже приобретенных прав собственности и т.д.

В организации постоянно возникают вопросы измерения ценности расходуемых ресурсов, а значит, вопросы оценки издержек. В рамках школы неоклассики в зависимости от метода оценки затрат ресурсов существуют две концепции издержек:

- 1) бухгалтерские (финансовые, явные) издержки
- 2) издержки упущенных возможностей (альтернативные).

Бухгалтерские (финансовые) издержки. В соответствии с законодательством каждая организация обязана вести бухгалтерский учет на счетах которого отражаются все хозяйственные операции. В частности, в бухгалтерских документах обязательно фиксируются все выплаты, произведенные организацией.

Стоимость использованных ресурсов, а значит, и величина затрат при отражении в бухгалтерии могут быть выражены ценой, по которой организация приобрела их на рынке. Именно издержки представляют как сумма выплат, осуществленных организацией своим поставщикам и работникам. Данный способ оценки издержек называется бухгалтерским, а оцененные с его помощью издержки — бухгалтерскими (финансовыми) издержками.

Таким образом, логика бухгалтерского подхода к оценке затрат ресурсов состоит в поиске ответа на вопрос, сколько заплатила организация, чтобы произвести данную продукцию (услугу). Это ретроспективная оценка (или согласно специальному термину оценка *ex post*), основанная на тщательном учете осуществленных организацией сделок.

Концепция бухгалтерских издержек представляет собой фундамент оценки деятельности организации. Затраты ресурсов получают четкое, однозначное и объективное денежное измерение. Бухгалтерские издержки имеют первостепенное значение для менеджера еще и потому, что отражают внешние обязательства организации. Из непоплаченных бухгалтерских издержек складываются долги организации. Способность или неспособность своевременно погашать их вызывает правовые последствия для деятельности организации вплоть до признания ее банкротом.

Методики бухгалтерских расчетов стандартизованы, закреплены нормативными актами, утверждены федеральными органами исполнительной власти. Нарушение правил составления бухгалтерской отчетности влечет за собой тяжелые юридические и финансовые последствия для организации, а лица, сознательно искажающие бухгалтерскую отчетность, несут уголовную ответственность. Поэтому данные бухгалтерского учета пригодны для объективной оценки состояния дел организации, а также для сравнения положения дел разных организаций.

Бухгалтерский баланс изучают все, кто заинтересован в получении объективной информации об организации. Таковыми являются: — государственные контролирующие органы, включая налоговые. Именно на основе данных бухгалтерского и налогового учета определяется налогооблагаемая база организации;

- официальные статистические органы, которым организации обязаны представлять документы бухгалтерской отчетности. На базе бухгалтерских отчетов подсчитываются многие общенациональные показатели;
- совладельцы организации, в частности лица, имеющие право на участие в общем собрании акционеров. Годовая бухгалтерская отчетность акционерных обществ в обязательном порядке подлежит представлению даже мелким акционерам;
- потенциальные инвесторы. Чтобы привлечь их внимание, организации, заинтересованные в заемных средствах, стремятся разместить информацию о годовой бухгалтерской отчетности в открытой печати, рекламных буклетах;
- коммерческие банки. Эта информация требуется им при решении вопроса о кредитовании той или иной организации.

Главный недостаток бухгалтерского метода состоит в том, что в соответствии с этим методом учитываются затраты лишь тех ресурсов, которые организация приобретает со стороны: сырья, материалов, рабочей силы и т.п. Их называют явными, или внешними, издержками. Явные издержки отражаются в денежных выплатах со счетов организации поставщикам ресурсов. Однако некоторые ресурсы могут находиться в собственности организации. Поэтому их не нужно нигде покупать, а значит, соответствующие затраты не отражаются в бухгалтерских документах, хотя и существуют в действительности. Затраты этих ресурсов образуют неявные, или внутренние, издержки.

Владелец киоска, работающий в нем в качестве продавца, не станет с самим собой заключать трудовой договор, в котором указан размер заработной платы. Но это не значит, что он не затрачивает силы и время, которые имеют определенную ценность, а потому тоже являются издержками.

Собственными ресурсами организации обычно выступают предпринимательские способности ее владельцев (если владельцы сами управляют бизнесом), земля и капитал предпринимателя или акционеров. Данные ресурсы играют в рыночной экономике значительную роль, но их затраты остаются за рамками бухгалтерской концепции издержек.

Другой источник ограниченности бухгалтерского метода является оборотной стороной его стандартизации и строгой юридической регламентации. Не все, что потрачено организацией, бухгалтер имеет право назвать расходами, т.е. не все издержки в соответствии с утвержденными методиками отражаются в бухгалтерском или налоговом учете. Согласно Налоговому кодексу в Российской Федерации издержки организации признаются таковыми, если они:

- экономически оправданы и выражены в денежной форме;

— документально подтверждены и оформлены в соответствии с законодательством;

— произведены для осуществления деятельности и направлены на получение доходов.

Издержки упущенных возможностей (альтернативные издержки). Согласно концепции издержек упущенных возможностей издержки — это ценность других благ, которые можно было бы получить при наиболее выгодном из всех доступных альтернативных способов использования данного ресурса. Часто учет альтернативных издержек связан с понятием экономического учета.

Альтернативные издержки невозможно так же точно подсчитать, как издержки бухгалтерские. В условиях многоготоварного производства и быстро меняющейся экономической обстановки сложно выбрать лучшую альтернативу использования ресурса. На практике это делает предприниматель как инициатор и организатор производства или нанятый им менеджер. Опираясь на свой опыт и интуицию, предприниматель пытается предугадать эффект от применения ресурса. При этом доходы от упущенных альтернатив (а значит, и размер альтернативных издержек) всегда являются гипотетическими. Ведь отказавшись от определенного проекта, организация никогда не узнает, принес бы он именно ту сумму дохода, которую обещал прогноз, или на практике она оказалась бы больше либо меньше расчетной.

Еще один источник неопределенности — фактор времени. При использовании бухгалтерской концепции издержек эта проблема не встает, так как бухгалтер оценивает издержки по итогам совершившихся сделок. Но при определении издержек упущенных возможностей важно понимать, что эффект от того или иного варианта использования ресурса проявляется не сразу. Можно сказать, что альтернативные издержки всегда обращены в будущее (или, если использовать специальный термин, являются оценкой издержек *ex ante*). Действительно, рассматривать разные варианты использования ресурсов имеет смысл только до того, как они будут реально истрачены. Это вносит дополнительную неопределенность в оценку их величины, поскольку даже верный для настоящего времени расчет может в будущем оказаться неточным в силу изменения рыночной ситуации.

Использование концепции альтернативных издержек усложняет оценку их величины. Однако отказ от одного проекта в пользу другого в деятельности организации является важным решением. Логика расчета «цены выбора» позволяет понять мотивы принятия экономических решений. Часто от какого-то варианта развития организации приходится отказываться не потому, что он плох сам по себе, а потому, что

закрывает путь к более привлекательному варианту. Чем чаще организация выбирает лучшую из альтернатив, тем успешнее идет ее производственно-хозяйственная деятельность. Сложность анализа альтернативных издержек в случае успешного решения этой задачи оборачивается плюсом более обстоятельного учета всех сторон предстоящего проекта.

Кроме того, альтернатива часто сопряжена с ответом на вопрос о том, что предпочесть: следует ли пойти на текущие потери ради выигрыша в будущем или выбрать текущий выигрыш ценой будущих потерь, т.е. альтернативные издержки определяют не только выбор между разными видами деятельности в настоящее время, но и выбор времени проведения деловых операций, распределение во времени их объема.

Подводя итог анализа концепции издержек упущенных возможностей, отметим, что данная концепция служит действенным инструментом в принятии эффективных управленческих решений. Это обусловлено тем, что оценка затрат ресурсов осуществляется на основе сравнения с лучшим из конкурирующих, т.е. с самым эффективным, способом использования редких ресурсов. Для рыночного хозяйства альтернативность и выбор — неотъемлемые черты управленческой деятельности.

В управленческой деятельности концепции бухгалтерских (финансовых) издержек и издержек упущенных возможностей постоянно сменяют и уточняют друг друга, в итоге позволяя принимать наиболее обоснованные решения. Обе эти концепции равноприменимы и к трансформационным (производственным), и к транзакционным издержкам.

Расходы, например, на рекламу (типичные транзакционные издержки) могут быть оценены и по размерам платежей за показ роликов по телевидению (бухгалтерский подход), и путем сравнения с коммерческими результатами иного способа использования ресурсов. Можно оценить упущенный доход, который возник бы в том случае, если бы финансовые средства не тратились на рекламу, а расходовались на повышение качества продукции (альтернативный подход).

В практике деятельности руководителей бухгалтерский и управленческий учет обычно не противопоставляются, а используются вместе. Благодаря своим различиям они дополняют друг друга и позволяют всесторонне оценить проблему, оказывая помощь руководителю в принятии правильных, обоснованных решений, поскольку он должен знать, какие затраты и выгоды эти решения за собой повлекут. По-

этому суть процесса классификации затрат — это возможность выделения той их части, на которые может повлиять руководитель. Практика организации управленческого учета в экономически развитых странах предусматривает различные варианты классификации затрат в зависимости от целевой установки, направлений их учета и т.д., что обеспечивает руководителя информацией по управленческой проблеме.

Обобщенно классификацию затрат организации применительно к управленческому учету можно представить в следующем виде (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Классификация затрат организации

Классификационный признак	Вид затрат
По основным функциям управления:	
планирование	По срокам планирования: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные По степени охвата планированием: планируемые (плановые, фактические), непланируемые
организация и координация	Общие Структурные (технологические, управленческие, коммерческие, заготовительные)
мотивация	Обязательные
контроль	Поощрительные Контролируемые Неконтролируемые
По носителям	На результат деятельности организации (готовая продукция, выполненная работа, оказанная услуга) На промежуточные продукты (полуфабрикаты, отдельные детали и узлы и т.д.)
По степени регулируемости	Регулируемые Частично регулируемые Нерегулируемые
По составу	Одноэлементные Комплексные
По экономическому содержанию	Статьи калькуляции Экономические элементы
По способу отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг)	Основные (прямые) Косвенные (накладные)
По отношению к объему производства	Постоянные, переменные Смешанные (условно-переменные, условно-постоянные) Валовые (общие), средние, предельные

Классификационные признаки	Виды затрат
По отношению к принятому управленческому решению	Бухгалтерские (явные), альтернативные (неявные) Релевантные и нерелевантные Эффективные и неэффективные
По времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг)	Текущие Преклоняющие Рассчитанные на будущее
По процессу калькуляции, определения себестоимости и оценки затрат на продукцию (работ, услуг)	Входящие Выходящие
По порядку интеграции в себестоимость выпущенной продукции (работ, услуг)	Затраты на материалы Затраты на материалы
По возможности приносить доход	Первоначальные Восстановительные

В первую очередь необходимо рассматривать классификацию затрат организации в разрезе **основных функций управления**.

Любая коммерческая организация, стремящаяся максимизировать свою прибыль, должна так организовать свое производство, чтобы затраты на единицу выпускаемой продукции были минимальными. Процесс выбора стратегии развития неразрывно связан **со сроками планирования**, в ходе которого затраты организации рассматриваются в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

В *краткосрочном периоде* отдельные ресурсы организации не меняют свою вещественную форму. К ним, как правило, относятся такие ресурсы, как промышленные здания, станки, оборудование, сооружения, земля, квалификация кадров. В *среднесрочном периоде* могут меняться все используемые ресурсы производства, но используемые базовые технологии остаются без изменений. В ходе же *долгосрочного периода* планирования могут меняться и базовые технологии.

Предполагаемые затраты, связанные с выполнением производственной и коммерческой деятельности, можно рассматривать с точки зрения **степени их охвата планированием**. Эта классификация предполагает разделение издержек на *планируемые* и *непланируемые*. Возникновение затрат можно рассматривать с двух позиций: организации в целом и отдельного структурного подразделения.

С позиции организации к планируемым относятся ее производственные затраты, которые предусмотрены бюджетами подразделений для конкретных условий производства и которые учитываются при их

составлении. Они в соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сметами включаются в плановую себестоимость продукции.

Непланируемые затраты организации — это непроизводительные затраты (издержки), которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий ее хозяйственной деятельности. Эти затраты считаются прямыми потерями, поэтому в смету затрат на производство не включаются. Они отражаются только в фактической себестоимости товарной продукции и на соответствующих счетах бухгалтерского учета. К ним относятся потери от брака, простоев и др. Их обособленный учет содействует осуществлению мер, направленных на предупреждение таких потерь.

С позиции отдельных структурных подразделений организации, как правило, к планируемому относят только ту группу затрат, за которые они несут ответственность, поэтому часть затрат не включают в бюджет данного подразделения. Затраты, не включаемые в бюджет конкретного подразделения организации, относят к непланируемым затратам. Вопрос о включении затрат в бюджеты различных видов зависит от конкретных обстоятельств делегирования ответственности тем или иным подразделениям организации.

Процесс управления организацией невозможен без четкой его организации и координации, которые составляют основу повседневной управленческой деятельности. Местом возникновения издержек служит внутренняя среда организации в целом или отдельные ее сферы деятельности, в которых возникают издержки. Иными словами, в качестве места возникновения издержек выступают отдельные структурные подразделения организации, которые несут ответственность за величину издержек, экономию и т.п.

Основная среда формирования затрат может быть:

- 1) производственной, в которой местами формирования затрат являются основные цехи по производству продукции и вспомогательные производства;
- 2) непроизводственной, в которой в качестве места формирования затрат выступают подразделения организации, занятые планированием, управлением и контролем за производственным процессом, а также обслуживанием деятельности организации и ее персонала.

Данная классификация затрат зависит от действующей организационной структуры, позволяет «привязать» учет затрат к ней, выделить центры ответственности затрат, организовать внутренний хозрасчет, что в итоге определяет величину производственной и полной себестоимости продукции. Это мотивирует руководителей принимать совместные обоснованные решения о виде, составе, цене, путях сбыта

продукции (работ, услуг) и способствует повышению эффективности производственно-коммерческой деятельности организации.

Современная система управления в организации не считается эффективной, если она на первое место не ставит человеческие ресурсы. Успех любой производственной и коммерческой деятельности прежде всего зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Классификация затрат организации в разрезе функции **мотивации** позволяет выделить *обязательные затраты*, связанные с выполнением основных трудовых обязанностей (заработная плата), и *поощрительные затраты*, направленные на достижение высоких качественных показателей (премия, бонус и т.д.).

Важное значение в управлении затратами имеет функция **контроля**, которая обеспечивает полную и правильность действий организации в будущем, направленных на снижение затрат и рост эффективности производства. Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют на **контролируемые** и **неконтролируемые**.

Контролируемые затраты поддаются контролю со стороны субъектов управления.

Неконтролируемые затраты не зависят от деятельности субъектов управления, например, переоценка основных средств, повлекшая за собой увеличение сумм амортизационных отчислений, изменение цен на топливно-энергетические ресурсы.

Для исчисления себестоимости продукции (работ, услуг) затраты классифицируют по **носителем**, которыми являются *конечные продукты деятельности организации* (готовая продукция, выполненная работа, оказанная услуга), *промежуточные продукты и полуфабрикаты*, *отдельные детали и узлы*, т.е. те объекты, ради которых были понесены издержки.

Деление затрат по носителям позволяет объединять их в комплексы, которые обычно подразделяются на технологические, управленческие, коммерческие, заготовительные и т.п.

По степени регулируемости затрат их можно разделить на регулируемые, нерегулируемые, частично регулируемые.

Регулируемые затраты представляют собой те их группы и статьи, на которые могут оказать корректирующее влияние руководители того или иного центра ответственности.

Затраты, на которые не влияют руководители данного центра ответственности или регулирование которых является неэффективным и нецелесообразным, принято называть *нерегулируемыми затратами*.

Частично регулируемые затраты имеют место главным образом в НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах), маркетинге и обслуживании клиентов.

Деление затрат на регулируемые и нерегулируемые позволяет выделить сферу ответственности каждого руководителя и оценить его работу в области контроля за затратами конкретного подразделения организации.

Степень регулируемости затрат зависит от специфики конкретной организации: применяемой технологии; организационной структуры; корпоративной культуры и других факторов.

По составу затраты подразделяются на одноэлементные и комплексные.

Одноэлементными затратами называются такие, которые состоят из одного элемента: материалы, заработная плата, амортизация и др. Эти затраты независимо от места их возникновения и целевого назначения не делятся на слагаемые.

Комплексные затраты — это затраты, состоящие из нескольких элементов, например, общепроизводственные затраты, которые включают в себя практически все экономические элементы (сумма заработной платы персонала, амортизация зданий и др.).

По экономическому содержанию затраты организации можно учитывать по экономическим элементам и статьям калькуляции.

Согласно принципу одноэлементности строится классификация затрат *по экономическим элементам*. Под экономическим элементом принято понимать экономически однородный вид ресурсов, используемых для производства и реализации продукции (работ, услуг). Положением о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции, установлен единый для всех предприятий перечень экономически однородных затрат: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты.

Поэлементная группировка затрат показывает, сколько произведено затрат тех или иных видов в целом по организации за определенный период времени, независимо от того, где они возникли и на производство какого конкретного продукта (выполнение работы, оказание услуги) использованы.

Группировка затрат по экономическим элементам является объектом финансового учета и используется при составлении годовой бухгалтерской отчетности в форме приложения к балансу. Такая группировка дает возможность устанавливать потребность в основных и оборотных фондах, определять фонд оплаты труда и т.д.

Однако классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислять себестоимость отдельных видов продукции, устанавливать объем затрат конкретных структурных подразделений организации. Например, оплата труда в организации может рассматриваться по разным категориям персонала: производственные рабочие, руководители, конторские работники, обслуживающий вспомогательный персонал, приглашенные консультанты и т.д. В свою очередь оплата работников, участвующих в производственном процессе, может быть разной при изготовлении различных изделий в разных количествах: в одном изделии больше использовано труда работников, в другом — меньше, соответственно и оплата труда будет неодинаковой. Для решения этих задач применяют классификацию затрат по *статьям калькуляции*.

Калькуляционной статьёй принято называть определенный вид затрат, образующий себестоимость как отдельных видов, так и всей продукции.

Группировка затрат по калькуляционным статьям позволяет определять назначение затрат и их роль, организовывать контроль за ними, выявлять качественные показатели хозяйственной деятельности как организации в целом, так и ее подразделений, устанавливать, по каким направлениям необходимо вести поиск путей снижения издержек производства. На основе этой группировки строится аналитический учет затрат на производство, составляется плановая и фактическая калькуляция себестоимости отдельных видов продукции.

По способу отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг) затраты организации подразделяются на основные (прямые) и косвенные (накладные).

К *основным (прямым) затратам* относятся все виды ресурсов, потребление которых непосредственно связано с производством продукции (выполнением работ, оказанием услуг). Как правило, они составляют существенную часть издержек производства и обычно являются прямыми затратами при калькулировании себестоимости продукции (работ, услуг). К их числу можно отнести: стоимость основных материалов, покупных полуфабрикатов, вещественно входящих в продукт; расходы на оплату труда основных производственных рабочих и отчисления на социальные нужды; амортизацию объектов основных средств производственного назначения и пр.

Косвенные (накладные) затраты не имеют прямой связи с производством продукции (выполнением работ, оказанием услуг). Они необходимы для производства, продажи продукции (выполнения работ, оказания услуг) и управления организацией. Их величина зависит от

организации производственно-коммерческой деятельности, деловой политики администрации, продолжительности отчетного периода и других факторов. Такие издержки планируются и учитываются как отдельный комплекс издержек организации и подлежат распределению между конкретными видами продукции (работ, услуг) при помощи косвенных расчетов.

Косвенные затраты подразделяются на две группы:

- 1) производственные (общепроизводственные) накладные затраты;
- 2) непроизводственные (общехозяйственные) накладные затраты.

В состав производственных косвенных (накладных) затрат включают издержки, связанные с обслуживанием основных и вспомогательных производств организации. К ним, в частности, относят: затраты по содержанию и эксплуатации машин и оборудования; амортизационные отчисления и затраты на ремонт объектов основных средств, используемых в производстве; затраты по страхованию такого имущества; затраты на отопление, освещение и содержание производственных помещений; арендную плату за помещения, машины, оборудование, используемые в производстве; оплату труда работников, занятых обслуживанием производства; другие аналогичные по назначению затраты.

К непроизводственным накладным затратам относят: административно-управленческие издержки; затраты на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления и затраты на ремонт объектов основных средств управленческого и общехозяйственного назначения; арендную плату за помещения общехозяйственного назначения; затраты по оплате информационных, аудиторских, консультационных и других подобных услуг; другие аналогичные по назначению издержки.

Деление затрат на прямые и косвенные условно. Так, в добывающих производствах, где добывается, как правило, один вид продукции, расходы прямые. В комплексных производствах, в которых из одних и тех же видов сырья и материалов изготавливается несколько видов изделий, основные затраты являются косвенными. Расширение удельного веса прямых затрат способствует более точному определению себестоимости продукции.

Общие затраты на персонал у работодателей также можно разделить на прямые и косвенные. Прямые затраты обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе в фонды защиты от безработицы, в связи с преждевременным выхо-

дом на пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней); по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, так называемой тринадцатой зарплаты; по оплате обедов в столовой, лечения, профессиональной подготовки работников; по уплате подоходного и других налогов; по возмещению затрат на жилье для работников. Их относительно высокая величина может быть сопряжена с повышением профессионального уровня работников, улучшением социальных условий труда, что следует рассматривать как меры по реализации активной кадровой политики.

Элементы косвенных затрат на рабочую силу работодателей неодинаковы. Их сопоставимость достигается путем сравнения доли косвенных затрат в совокупных затратах на персонал, исчисления затрат на одного занятого работника или за один отработанный человеко-час.

Прямые затраты, например почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. Поэтому такие издержки рассматриваются как переменные.

Косвенные затраты в основном не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных, или квазипостоянных, издержек.

Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал определяется прежде всего уровнем экономического развития страны, ценой рабочей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых.

Большое значение в учете имеет группировка затрат по отношению к объему производства. Данная классификация предполагает разделение затрат на постоянные и переменные.

К *постоянным затратам* относятся такие, величина которых не меняется или слабо изменяется при изменении объема производства. Это общехозяйственные расходы и др.

Переменные затраты — это затраты, величина которых меняется вместе с изменением объема производства. К таким затратам относят расход сырья и материалов, топлива и энергии на технологические цели, заработную плату производственных рабочих и др.

Некоторые затраты называются *смешанными*, поскольку имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Их иногда на-

зывают еще условно-переменными и условно-постоянными затратами. Все прямые издержки являются переменными затратами, а в составе общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих издержек есть как переменные, так и постоянные составляющие. Например, ежемесячная плата за телефон включает постоянную сумму абонентской платы и переменную часть, которая зависит от количества и длительности междугородных и международных телефонных разговоров. Поэтому при учете необходимо четко разграничивать постоянные и переменные затраты.

Разделение затрат на постоянные и переменные имеет большое значение для планирования, учета и анализа себестоимости продукции. Постоянные затраты, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции. Переменные же затраты возрастают в прямой зависимости от роста производства продукции, но, рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину. Экономия по этим затратам может быть достигнута за счет осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих снижение затрат в расчете на единицу выпускаемой продукции. Кроме того, данную группировку затрат можно использовать при анализе и прогнозировании безубыточности производства и в конечном счете при выборе экономической политики организации.

Переменный характер могут иметь как производственные, так и непроизводственные издержки организации.

К числу производственных переменных издержек можно отнести прямые материальные издержки, прямые издержки на оплату труда, издержки на вспомогательные материалы и покупные полуфабрикаты. К непроизводственным переменным издержкам относятся издержки на транспортировку продукции, не возмещаемые покупателем, издержки на упаковку готовой продукции, комиссионные вознаграждения посредникам, зависящие от объема продаж, и т.п.

Сумма постоянных и переменных издержек (затрат) образует суммарные *валовые (общие) затраты* краткосрочного периода. При нулевом объеме производства валовые издержки равны величине постоянных издержек. При наращивании объемов производства валовые издержки увеличиваются на сумму переменных издержек для соответствующего объема производства.

Одним из инструментов экономического анализа является изучение *средних затрат*, т.е. затрат в расчете на единицу продукции. Сред-

ние постоянные издержки характеризуют затраты постоянного ресурса, с которым в среднем производится единица продукции, и определяются отношением постоянных издержек к объему производства. При увеличении объема производства средние постоянные издержки снижаются, что является стимулом увеличения производства продукции (услуги) для организации.

Средние переменные издержки характеризуют затраты переменного ресурса, с которым в среднем производится единица продукции, и определяются отношением переменных издержек к объему производства. Средние переменные издержки при росте объема производства снижаются до тех пор, пока организация не выйдет на оптимальный уровень загрузки и темп роста переменных издержек отстает от темпа роста объема производства. При объеме производства, близком к технологическому optimum, темп роста переменных издержек при росте объемов производства темпы роста переменных издержек резко возрастают. Это объясняется тем, что мощности перетружены, и каждая дополнительная единица продукции дается только ценой резкого повышения затрат. Средние общие (суммарные) издержки характеризуют затраты переменного и постоянного ресурсов, с которыми в среднем производится единица продукции, и определяются отношением валовых издержек к величине выработки.

Классификация затрат предполагает выделение *предельных издержек*, которые представляют собой изменение валовых издержек, связанное с производством дополнительной продукции. Если учесть, что при изменении объема производства меняется только один компонент — переменные издержки, а постоянные не претерпевают изменений, то можно определить предельные издержки и как изменение переменных издержек, связанное с производством дополнительной единицы продукции.

Располагая данными о затратах и доходах, руководство организации может рассмотреть несколько альтернативных вариантов управленческих решений с целью принятия оптимального из них для конкретной ситуации. Для этого используется деление затрат организации на бухгалтерские (явные) и альтернативные (неявные), релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.

Выделение *бухгалтерских* и *альтернативных затрат* зависит от применяемой концепции их учета (см. выше).

В зависимости от специфики принимаемых решений затраты подразделяются на релевантные и нерелевантные.

Релевантными, т.е. существенными, значительными, *затратами* можно считать только те затраты, которые зависят от рассматриваемого

управленческого решения. В частности, затраты прошлых периодов — это *нерелевантные затраты*, поскольку повлиять на них уже нельзя. Вместе с тем альтернативные затраты (упущенная выгода) релевантны для принятия управленческих решений.

На результаты принимаемых решений существенно влияние может оказать деление затрат на эффективные и неэффективные.

Эффективные затраты — это производительные затраты, в результате осуществления которых получают доходы от реализации тех видов продукции (работ, услуг), на выпуск которых были произведены эти затраты. *Неэффективные затраты* — это затраты непроизводительного характера, в результате осуществления которых не будут получены доходы, так как не будет произведен продукт (выполнена работа, оказана услуга).

Неэффективные затраты — это потери на производстве. К ним относятся потери от брака, простоев, недостачи и порча товарно-материальных ценностей и др. Обязательность выделения неэффективных затрат объясняется тем, что такой их учет не допускает проникновения потерь в планирование и нормирование.

Большое значение в бюджетировании имеет классификация затрат в зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг). По данному признаку затраты подразделяются на текущие, будущего отчетного периода и предстоящие.

Текущие затраты — это затраты отчетного периода, связанные с производством и реализацией продукции (выполнением работ, оказанием услуг). Обычно текущие затраты составляют основную часть производственной себестоимости продукции (работ, услуг). Они приносят доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем.

Расходы будущего отчетного периода — это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость продукции, которая будет выпускаться в последующие отчетные периоды (например, расходы на освоение вводимых в эксплуатацию цехов, производств, на подготовку и освоение новых видов продукции на действующих предприятиях). Такие затраты должны принести доход в будущем.

К *предстоящим затратам* относят такие, которые в данном отчетном периоде еще не произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости подлежат включению в затраты производства за данный отчетный период в плановом размере: расходы на оплату отпусков рабочих, выплату единовременного вознаграждения за выслугу лет и другие затраты, имеющие периодический характер.

Текущие затраты, расходы будущих отчетных периодов и предстоящие затраты могут быть постоянными или единовременными. Единовременные затраты представляют собой издержки, производимые однократно или периодически. Как правило, такие издержки связаны с освоением новых видов производств, разведкой и использованием природных ресурсов, капитальным ремонтом объектов основных средств и т.п. Единовременные затраты могут включаться в себестоимость продукции (работ, услуг) единовременно в момент их производства либо учитываться сначала в составе расходов будущих периодов и включаться в себестоимость объекта учета затрат в течение определенного периода времени на основании расчета.

Для процесса калькулирования себестоимости и оценки готовой продукции (работ, услуг) важна классификация издержек на входящие и истекшие.

Входящие издержки — это приобретенные и имеющиеся в наличии ресурсы, которые, как ожидается, должны принести доход организации в будущем. В бухгалтерском балансе организации такие издержки представлены в виде ее активов.

Ресурсы, израсходованные в отчетном периоде с целью получения дохода и потерявшие способность приносить организации доход в будущем, называются *истекшими издержками*.

В зависимости от порядка интеграции затрат в себестоимость выпущенной продукции (работ, услуг) издержки классифицируются на два вида: затраты на продукт, затраты на период.

Затраты на продукт (производственные издержки) непосредственно связаны с осуществлением производственной деятельности организации. Это материальные затраты, которые можно проинвентаризовать. Затраты на продукт включают в себя три элемента: прямые материальные издержки, прямые издержки на оплату труда, общепроизводственные издержки.

В бюджетировании затраты на продукт называют также запасоемкими, поскольку они распределяются между текущими затратами, участвующими в исчислении прибыли организации, и запасами. Затраты на их формирование считаются входящими и являются активами организации, способными приносить ей экономическую выгоду в будущих отчетных периодах.

Затраты на продукт распределяются между текущими расходами, участвующими в формировании доходов отчетного периода, и запасами. Эти переходящие издержки (составляющие стоимость запасов) становятся расходами (в качестве себестоимости проданной продукции (работ, услуг)) только тогда, когда продукция реализована. При

этом процесс реализации продукции может быть осуществлен через несколько отчетных периодов относительно того периода, в котором эта продукция была произведена.

Затраты на период признаются в том периоде (месяц, квартал, год), в котором они были произведены, их размер зависит от длительности периода. Такие издержки нельзя проинвентаризовать, они не связаны с движением физических единиц готовой продукции, их не используют в расчетах себестоимости продукции (работ, услуг), а значит, они не проходят через стадию запасов, т.е. не признаются активами, а сразу же оказывают влияние на размер прибыли организации. В бюджетировании подобные издержки называют незапасуемыми. Издержки на период состоят из коммерческих и административных издержек.

По возможности приносить доход издержки делятся на первоначальные и восстановительные (издержки замещения).

Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например завода или конвейерной линии. Важно отметить, что состав таких издержек зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и доступности данных.

Восстановительные издержки (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника другим, способным выполнять те же функции. Такие издержки включают издержки найма нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего. В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника человеком с такими же профессиональными качествами, т.е. способного так же выполнять хорошо ту же работу на том же месте, то подобные издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они *позиционными издержками*. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу организации и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т.е. пользу, которую мог бы принести на всех местах, на которых он мог бы трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться *личностными восстановительными издержками*. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

Рассмотренные классификации затрат не являются эталоном и необходимы в первую очередь для удовлетворения практических потребностей, связанных с бюджетированием деятельности организации. Одна из таких потребностей — определение затрат на персонал.

1.3. ЗАТРАТЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПЕРСОНАЛ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Затраты на персонал связаны в первую очередь с процессом воспроизводства рабочей силы, под которым понимается ее производство (подготовка, обучение, повышение квалификации работников и т.д.), распределение, обмен и использование, а также обеспечение условий и процесса взаимодействия работника, средств и предметов труда.

Процесс производства (формирования) рабочей силы (способности к труду), т.е. подготовки работника к труду, начинается в семье, продолжается в учебных заведениях (гимназиях, колледжах, вузах и т.д.), на рабочем месте, где происходит процесс постоянного повышения его квалификации. Процесс распределения и обмена рабочей силы, как правило, происходит, во-первых, на рынке труда при участии трех субъектов: работодателей, наемных работников и государства; во-вторых, непосредственно в организации: наем, ротация, увольнение и т.п. Использование рабочей силы осуществляется на рабочем месте, в процессе труда, при производстве конкретной общественно полезной продукции или услуг.

Уровень и структура затрат на воспроизводство рабочей силы в различных странах обуславливаются историческими, социально-экономическими, природно-климатическими, культурными и другими особенностями.

Степень удовлетворения основных потребностей, связанных с воспроизводством рабочей силы, относительно других стран или научно обоснованных нормативов — одна из важнейших характеристик социально-экономического прогресса государства. Проблема удовлетворения конкретных потребностей воспроизводства рабочей силы (в питании, жилье, образовании, здравоохранении и т.д.) состоит в том, чтобы установить размеры этих потребностей, а затем определить источники возмещения затрат на них.

Источники возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы и соотношение между ними в каждой стране имеют свои специфические черты, обусловленные составом и структурой расходов на воспроизводство рабочей силы, а также особенностями функционирования экономики, определяемыми социально-экономической политикой государства. Затраты на рабочую силу формируются на постоянной

законодательно закрепленной основе. В этом процессе присутствует и рыночная составляющая.

Общими затратами на рабочую силу являются расходы на протяжении жизни человека, обеспечивающие нормальную жизнедеятельность работников и членов их семей. Такие затраты включают в себя расходы на питание, одежду, предметы домашнего обихода и жилье, культурно-бытовое и медицинское обслуживание, образование и профессиональную подготовку, трудоустройство и миграцию рабочей силы, удовлетворение социальных потребностей работников в период трудовой деятельности и после ее окончания, в том числе расходы на содержание детей, пенсионеров, нетрудоспособных, безработных граждан.

Формирование затрат на рабочую силу и их возмещение (рис. 1.3) базируется на системном подходе и определяет: субъекты отношений, основные уровни регулирования, органы управления, принципы взаимодействия, правовую основу, что должно приводить к согласованию интересов всех субъектов отношений.

Субъектами формирования и возмещения затрат на рабочую силу выступают социальные партнеры: Международная организация труда, государство, работодатели, работник.

Общее определение статей затрат на рабочую силу и их типовая классификация базируются на Конвенции Международной организации труда (МОТ) «Об основных целях и нормах социальной политики» № 117, в статье 25 которой провозглашается право человека на жизненный уровень, который необходим для поддержания здоровья и благосостояния его самого и членов его семьи, а также право на социальное обеспечение в случае безработицы, из-за инвалидности, вдовства или в ином случае утраты средств к существованию по не зависящим от него обстоятельствам. Перечень статей затрат на рабочую силу утвержден МОТ в Резолюции XI Международной конференции статистиков по труду. С 1985 г. Конвенцией МОТ № 160 в статистику труда включен специальный раздел по затратам на рабочую силу. Конвенция устанавливает общие принципы создания национальных классификаций затрат работодателей на персонал организации и проведения выборочных периодических статистических обследований в целях оценки уровня и структуры этих затрат (табл. 1.6).

Затраты государства на рабочую силу связаны с формированием уровня жизни населения и отражают степень развития и удовлетворения потребностей каждого человека с учетом действия объективных экономических законов. На такие затраты расходуются средства из бюджетов разных уровней (государственных, местных), предназна-

Уровни
регулируе

Органы
управлен

Принципы
взаимодействи

Правовая
основа

Формирован

Возможност

Результат

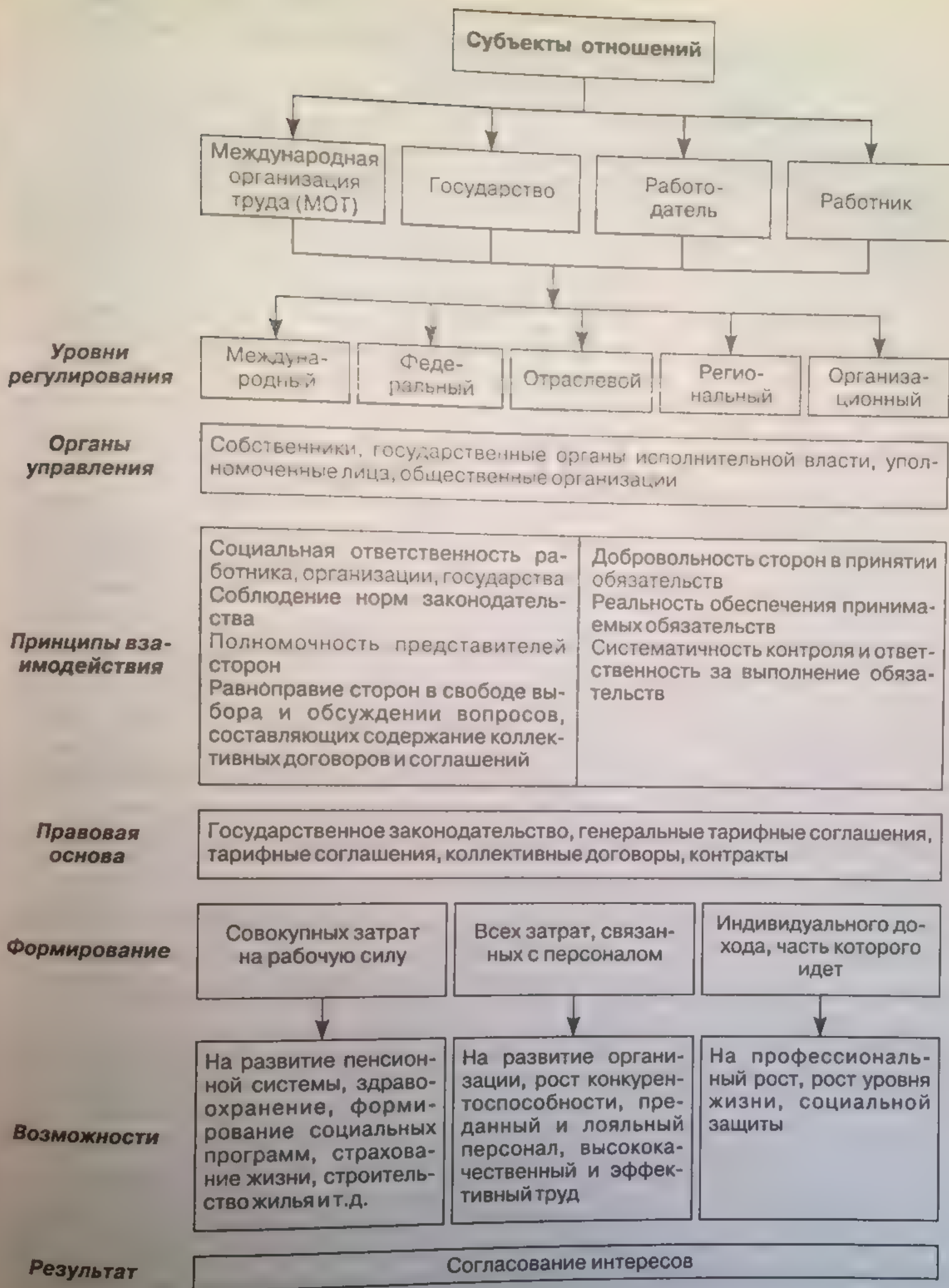


Рис. 1.3. Система возмещения затрат на рабочую силу

Таблица 1.6

**Международная стандартная классификация затрат на персонал,
рекомендованная Международной конференцией статистиков
по труду**

Статья	Содержание
Прямая заработная плата и оклады	Затраты на оплату за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; премиальные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхурочные, премиальные); выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день; доплаты за ответственность, за некомфортные условия труда, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая заработная плата и оклады
Оплата неотработанного времени	Затраты на оплату ежегодного отпуска, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение
Премиальные и денежные вознаграждения	Затраты на уплату премий в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения
Оплата в натуральных измерителях	Питание, топливо и другие выплаты в натуральной форме
Стоимость жилья для работников	Затраты на содержание жилья — собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья
Затраты работодателей на социальное обеспечение	Затраты на установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам на случай старости, инвалидности и потери кормильца, болезни, материнства, производственных травм, безработицы, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам на случай старости, инвалидности и потери кормильца, болезни, материнства, производственных травм, безработицы, пособия многосемейным): — прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке;

Продолжение	
Наименование статьи	Содержание
	— другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение
Затраты работодателей на обучение	Затраты на профессиональное обучение включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.
Затраты на культурно-бытовое обслуживание	Затраты на содержание столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование проф-союзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых
Прочие затраты	Затраты на транспортировку работников на работу и с работы, предпринятой работодателем, включая возмещение платы за проезд и т.п.; затраты на рабочую одежду; затраты на восстановление здоровья и др.
Налоги	Налоги на использование наемного труда

ченные на социальные программы, строительство жилья, образование, здравоохранение и т.п.

Затраты организации на персонал являются основным источником возмещения совокупных затрат на воспроизводство рабочей силы в странах со смешанной экономикой и представляют собой сумму вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы организации в пользу работников в течение года.

В условиях административно-планового ведения хозяйства отсутствие у организаций интереса к оптимизации затрат на персонал объяснялось тем, что социально-трудовые отношения были одним из наиболее жестко контролируемых сегментов плановой экономики. Государство полностью определяло политику занятости и, по существу, выступало в качестве единственного работодателя при практически полностью отсутствующем частном секторе, поэтому большую часть затрат на образование и подготовку квалифицированной рабочей силы оно брало на себя. Не стимулировали оптимизацию затрат на персонал и задачи совершенствования оплаты труда (прежде всего необходимость увязки уровня заработной платы со стоимостью воспроизводства рабочей силы), поскольку установление заработной платы жестко рег-

ламентировалось государством через тарифную систему: уровни тарифных ставок, различия в оплате труда в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда. Сегодняшние условия ставят перед организацией задачи конкретизации затрат на персонал, учета, анализа и оптимизации всех издержек, связанных с его работой и развитием. Это вызвано и тем, что конкурентоспособность организации во многом зависит от занятого в ней персонала. Хорошо подготовленный, обученный персонал с высоким уровнем мотивации на качественную работу представляет не меньшее, а то и большее богатство, чем новейшее оборудование и передовая технология.

Затраты работника на собственное развитие и обеспечение определенного уровня жизни зависят от индивидуального дохода, формирование которого рассмотрено в разделе 3, п. 3.2.4.

Цели и задачи регулирования затрат на рабочую силу, формирующих цену рабочей силы, воспринимаются различными сторонами социально-трудовых отношений по-разному в зависимости от уровней регулирования: государственного, отраслевого, регионального, организационного. Для государства ценой рабочей силы выступают совокупные затраты на нее, для работника — индивидуальный доход, для работодателя — все расходы, связанные с персоналом.

Содержание и размер соответствующих затрат на рабочую силу определяются в зависимости от уровней их регулирования, т.е. от регламентирующих документов: законодательство; нормативные акты местных органов власти; генеральные, территориальные, межотраслевые соглашения; коллективные договоры в организациях; трудовые договоры и контракты.

Соотношение между группами статей затрат может быть предметом обсуждения при работе над трехсторонними соглашениями, так как сталкиваются позиции работников, заинтересованных в увеличении стабильных гарантированных выплат, и работодателей, стремящихся к более свободному манипулированию статьями издержек и большей зависимости расходов на персонал от результатов хозяйственной деятельности организации.

Регулирование отдельных статей затрат работодателей на рабочую силу не всегда логически взаимосвязано, так как действующие в этой сфере субъекты отношений преследуют неодинаковые и зачастую разнонаправленные цели. Это приводит к необоснованной дифференциации уровня затрат и деформации их структуры. Такая ситуация вызвана тем, что на период перехода к рыночной экономике не была сформулирована официальная концепция регулирования затрат на воспроизводство рабочей силы.

Установление государственных социальных гарантий, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы лишь на уровне физиологического минимума, снижает роль законодательного регулирования элементов затрат работодателей на содержание работников наемного труда. С развитием системы социального партнерства происходит постепенное расширение перечня и размеров затрат на рабочую силу, регламентируемых в договорах и соглашениях разных уровней.

Бюджетирование затрат работодателей на персонал — это целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий, с одной стороны, гарантии воспроизводства рабочей силы и эффективность и конкурентоспособность производства, с другой стороны.

При бюджетировании затрат работодателей на персонал необходимо:

- определить задачи такого бюджетирования;
- провести анализ затрат организации на весь персонал и на одного работника, а также производительности труда путем разработки системы показателей;
- определить ограничения по затратам на персонал организации;
- определить направления оптимизации затрат на персонал;
- разработать и осуществить конкретные мероприятия по оптимизации затрат на персонал.

I. Определение задач бюджетирования затрат организации на персонал позволяет:

- обеспечивать текущее планирование и расчет реальных прогнозов, связанных с управлением персоналом;
- обеспечивать координацию, кооперацию и коммуникацию подразделений организации, позволяющих обнаруживать наиболее узкие места в управлении персоналом;
- обосновывать затраты организации по всем функциям управления персоналом, определять экономические последствия при возможных отклонениях от намеченных планов при помощи финансовых моделей и принять эффективные управленческие решения;
- создавать базы для оценки и контроля затрат организации на персонал;
- исполнять требования законов и трудовых контрактов;
- повышать управляемость организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических данных от плановых и своевременной корректировки действий.

II. Анализ затрат на весь персонал организации и на одного работника позволяет определять их реальные уровень и структуру и яв-

ляется первой ступенью в накоплении статистической информации, необходимой для выработки конкретных рекомендаций по оптимизации затрат.

При бюджетировании затрат на персонал в первую очередь необходимо учитывать их совокупный размер, распределение по комплексным функциям управления персоналом, знать направления формирования и возмещения издержек в соответствии с действующим налоговым законодательством. Механизм формирования и возмещения затрат на персонал в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации приведен в табл. 1.7.

В российской практике выделяются следующие общие затраты на персонал, приведенные в *приложении 1*, которые соответствуют статьям затрат на рабочую силу, предусмотренным в форме № 1 (рабочая сила) Госкомстата России (постановление Госкомстата России от 7 февраля 1997 г. № 9 «Об утверждении формы федерального государственного статистического наблюдения за составом затрат предприятий (организаций) на рабочую силу»), сопоставимые с соответствующей их классификацией в рекомендациях МОТ.

Все налоги, которые перечисляют работодатели за свой персонал, поступают в следующие фонды: *Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, фонды обязательного медицинского страхования (федеральный и территориальные)*.

Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФР) был создан с целью осуществления государственного управления финансами пенсионного обеспечения путем сбора и аккумулирования страховых взносов, направляемых на выплату пенсий и оказание материальной помощи престарелым и нетрудоспособным гражданам.

Средства ПФР расходуются на следующие цели: выплата пенсий, выплата пособий по уходу за ребенком старше полутора лет, оказание материальной помощи престарелым и нетрудоспособным гражданам, финансовое обеспечение своей деятельности и прочие расходы.

Целью создания **Фонда социального страхования Российской Федерации (ФСС)** является необходимость обеспечения государственных гарантий социального страхования и повышения контроля за правильным и эффективным расходованием средств социального страхования.

Средства, аккумулируемые в ФСС, расходуются: на выплату пособий по временной нетрудоспособности работников; по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком; оплату путевок для работников в санаторно-курортные учреждения и проезд

Таблица 1.7

Формирование затрат в разрезе комплексных функций управления персоналом и статьи их списания

Комплексная функция управления персоналом	Затраты по функциям управления персоналом	Источник покрытия	Статьи НК РФ, по которым	Налог, взимаемый	Государственные фонды

Таблица 1.7

Формирование затрат в разрезе комплексных функций управления персоналом и статьи их списания

Комплексная функция управления персоналом	Затраты по функциям управления персоналом	Источник покрытия затрат на персонал	Статьи НК РФ, по которым списываются затраты на персонал	Налог, взимаемый с затрат на персонал	Государственные фонды, в которые поступают налоговые отчисления, связанные с персоналом
Формирование персонала организации	Планирование потребности в персонале Наем персонала Высвобождение персонала	Себестоимость продукции Прибыль	Ст. 255 «Расходы на оплату труда» Ст. 262 «Расходы на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки»	Единый социальный налог	Федеральный бюджет ИФР ФСС
Использование персонала организации	Адаптация персонала Функционирование персонала: — создание условий труда и техника безопасности; — регулирование социально-трудовых отношений; — формирование фондов оплаты труда; — организация социально-культурной работы и быта работников		Ст. 264 «Прочие расходы, связанные с производством и реализацией»		Федеральный ФОМС Территориальный ФОМС
Развитие персонала организации	Оценка персонала Обучение персонала Формирование кадрового резерва				

к месту лечения; оплату лечебного (диетического) питания; содержание санаториев и детско-юношеских спортивных школ; выплату пособий в связи с несчастным случаем на производстве и профессиональным заболеванием; финансирование деятельности отделений ФСС и т.д.

Фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС) занимаются разработкой правовых, экономических и организационных основ медицинского страхования, а также обеспечивают усиление заинтересованности и ответственности разных лиц в вопросах обеспечения охраны здоровья работников.

В настоящее время ФОМС финансируются из следующих источников:

- поступления от единого социального налога в размере, определенном налоговым законодательством;

- перечисления из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации (из бюджетов выплачиваются взносы за неработающее население — детей, студентов, пенсионеров, зарегистрированных безработных);

- прочие поступления (доходы от использования временно свободных финансовых средств, добровольные взносы, поступления от пеней и штрафов).

Обязательное медицинское страхование в соответствии с действующим законодательством является всеобщим для населения Российской Федерации, гарантирует объем и условия оказания медицинской и лекарственной помощи гражданам и реализуется согласно принципам, определенным в соответствующих федеральных и территориальных программах.

Аналитические расчеты затрат на рабочую силу на уровне организации в условиях действующей системы учета — достаточно трудоемкое дело. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получать четкую картину в отношении источников финансирования. Вместе с тем формы финансовой отчетности не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу, в связи с чем необходима работа с документами первичного учета.

Формирование и возмещение затрат на персонал имеют большое значение для организации. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли, особенно в настоящее время, весьма проблематично, так как вызывает сокращение средств на оплату труда и ставит организацию перед дилеммой: или заработная плата своим работникам сейчас, или увеличение дохода от более квалифицирован-

ной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение квалификации.

При делении затрат на персонал на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики организации особый интерес представляют последние, так как через их регулирование организация в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата. Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат (на резервообразующие и нерезервообразующие) выявляет проблему, суть которой заключается в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на персонал являются составной частью себестоимости продукции. Сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда напрашивается вывод, что, обеспечивая систематическую экономию средств на персонал, организация тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на персонал, по своей сути являющиеся капиталовложениями, будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты. Формирование в организации специального амортизационного фонда позволило бы разрешить эту проблему.

Кроме издержек организации на персонал, приведенных в *приложении 1*, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К таким затратам следует добавить материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общеорганизационных расходов) или, если потребуется для анализа эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на персонал, приходящуюся на работников кадровой службы.

Доля затрат на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более «дорогим»;

— изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары и услуги, необходимости (внешние факторы).

Опыт западных стран показывает, что общие издержки организации, связанные с затратами труда на одного работника, больше чем в 2 раза выше выплат денежного вознаграждения по труду. Если все затраты на персонал, состоящие из заработной платы, а также из разного рода вознаграждений персонала, оценить в 100%, то косвенные расходы на содержание персонала в среднем по промышленности составят также почти 100%.

Бюджетирование затрат организации на персонал базируется на использовании двух концепций формирования системы показателей для анализа этих затрат и производительности труда:

- 1) на концепции планирования затрат на персонал;
- 2) на концепции ориентированных на результат издержек на персонал.

Суть концепции планирования затрат на персонал состоит в том, что в организации целесообразно планировать все расходы, связанные с трудовой деятельностью ее работников (как правило, в форме бюджета в составе сводного бюджета организации), наладив систематический учет и контроль этих расходов.

Концепция ориентированных на результат издержек на персонал состоит в установлении определенных соотношений — в виде системы показателей — между затратами на персонал и результатами, необходимыми для успеха организации.

Как видим, в основе этой концепции лежат выбор системы показателей и методика их исчисления, которая должна базироваться на теории систем, теории принятия решений, концепции влияния затрат на прирост прибыли и сформулированной выше концепции планирования издержек на персонал.

При формировании системы показателей необходимо учитывать новую концепцию российской статистики и учета (переход от отраслевого подхода как основного метода сбора информации к статистике организаций) и, следовательно, методологию их исчисления.

Такая система показателей должна обеспечивать сопоставимость с показателями международной статистики и удовлетворение потребностей в информации зарубежных пользователей. В таблице 1.8 представлена система рыночно ориентированных показателей затрат на персонал и показателей производительности труда.

Таблица 1.8

**Система рыночно ориентированных показателей затрат
на персонал и показателей производительности труда**

Показатель
I. Показатели общих затрат на персонал
Затраты на персонал, тыс. руб
Доля затрат на персонал в объеме реализации, %
Доля затрат на персонал в добавленной стоимости, %
Доля затрат на персонал в объеме производства, %
Затраты на одного работника, тыс. руб
Затраты на один производительный час, руб
Затраты на один оплаченный час, руб.
Среднемесячные затраты на одного работника, тыс. руб.
Соотношение затрат на содержание производственного и управленческого персонала
II. Показатели затрат на оплату труда
Затраты на оплату труда, тыс. руб.
Доля затрат на оплату труда в затратах на персонал, %
Доля затрат на оплату труда в объеме реализации, %
Доля затрат на оплату труда в объеме производства, %
Доля затрат на оплату труда в полной себестоимости, % в том числе:
доля затрат на оплату труда рабочих в полной себестоимости, %
доля затрат на оплату труда служащих в полной себестоимости, %
Доля затрат на оплату труда в переменных затратах, %
Доля затрат на оплату труда в постоянных затратах, %
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.
Среднемесячная заработная плата одного рабочего, руб.
Среднемесячная заработная плата одного служащего, руб.
Затраты на оплату труда в расчете на один производительный час, руб.
Затраты на оплату труда в расчете на один оплаченный час, руб.
III. Показатели затрат на профессиональное обучение
Затраты на обучение, тыс. руб.
Доля затрат на обучение в объеме реализации, %
Затраты на обучение на одного работника, тыс. руб.
Затраты на один час профессионального обучения, руб.

Показатель
Доля работников, прошедших обучение, %
Доля часов обучения в общем балансе времени предприятия, %
Среднее число часов обучения на одного обученного, ч
Среднее число часов обучения на одного работника, ч
Потерянная производительность (число часов обучения × × добавленная стоимость за один час производительного труда), тыс. руб.
IV. Показатели производительности
Объем реализации на одного работника, тыс. руб.
Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника, тыс. руб.
Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль затрат на персонал, руб.
Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль заработной платы, тыс. руб.
Объем производства на одного работника, тыс. руб.
То же (в натуральном выражении), физ. ед.
Объем производства на одного рабочего, тыс. руб.
Объем производства на один рубль заработной платы, тыс. руб.
Добавленная стоимость на один рубль затрат на персонал, руб.
Добавленная стоимость на один рубль заработной платы, руб.
Добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб.
Произведенная продукция за час производительного труда, в том числе:
полная себестоимость продукции/общее число производи- тельных часов, тыс. руб./ч
добавленная стоимость/общее число производительных часов, тыс. руб./ч
объем производства в натуральном выражении/общее число производительных часов, физ. ед./ч
объем производства в стоимостном выражении/общее число производительных часов, тыс. руб./ч
Число производительных часов, затраченных на производство единицы продукции, ч
Объем денежных поступлений на одного работника, тыс. руб.
Объем денежных поступлений на один рубль заработной платы, тыс. руб.
Коэффициент административной нагрузки (численность админи- стративно-управленческого и инженерного персонала/численность производственных рабочих)
Потерянная производительность (добавленная стоимость за один час производительного труда × число потерянных часов), тыс. руб.
Индекс совокупной факторной производительности

Система рыночно ориентированных показателей затрат на персонал и производительности (см. табл. 1.8) состоит из показателей, сгруппированных по четырем направлениям:

- 1) показатели общих затрат организации на персонал;
- 2) показатели затрат на оплату труда;
- 3) показатели затрат на профессиональное обучение;
- 4) показатели производительности.

Количество показателей в каждой группе может быть изменено (уменьшено, увеличено) в зависимости от следующих факторов:

- поставленных организацией целей и задач;
- вида и содержания деятельности организации;
- организационно-правовой формы организации;
- организационной структуры и культуры организации;
- степени централизации, масштабов деятельности, принятой философии управления;
- организации системы учета затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности организации;
- стадий жизненного цикла продукции;
- принятых в организации критериев эффективности экономической деятельности;
- компетентности, в некоторых случаях — от личных интересов руководства;
- наличия специалистов, умеющих применить и развить данную систему показателей в интересах всех пользователей заложенной в эти показатели информации;
- развитости системы социального партнерства и ряда других факторов.

Таким образом, данная система показателей, методология ее формирования и методики расчета отдельных показателей могут быть использованы в качестве основы для разработки каждой организацией собственной системы оценки затрат на персонал, приспособленной именно к особенностям данной организации. Такая система показателей затрат на персонал обладает рядом несомненных достоинств, к которым можно отнести следующие.

1. Она дает возможность видеть соотношения и динамику изменения коэффициентов, особенно в том случае, если эта система используется в течение длительного периода времени. Все показатели достаточно точно легко выводятся на основании вполне доступной информации, безусловно, могут служить надежным инструментом контроля достижения запланированных результатов. Исходными данными для расчета показателей (см. табл. 1.8) могут служить данные по показате-

лям, представленным в табл. 1.9, взятым в свою очередь из соответствующих форм отчетности организации, или данные, учтенные и рассчитанные специально для целей заполнения табл. 1.8. Показатели табл. 1.8 целесообразно рассчитывать и анализировать в динамике за ряд лет.

Таблица 1.9

**Базовые показатели для определения затрат на персонал
и показателей производительности труда**

Показатель
1. Затраты на персонал — всего, тыс. руб. в том числе:
1.1. Заработная плата — всего, тыс. руб. из нее:
1.1.1. Оплата за отработанное время (прямая заработная плата), тыс. руб.
1.1.2. Оплата за неотработанное время, тыс. руб.
1.1.3. Единовременные поощрительные выплаты, тыс. руб.
1.1.4. Расходы на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату, тыс. руб.
1.1.5. Заработная плата рабочих, тыс. руб.
1.1.6. Заработная плата служащих, тыс. руб.
1.2. Расходы по обеспечению работников жильем, тыс. руб.
1.3. Расходы на социальную защиту — всего, в том числе, тыс. руб.
1.3.1. Обязательные отчисления, тыс. руб.
1.4. Расходы на профессиональное обучение, тыс. руб.
1.5. Прочие расходы (целесообразно детализировать по видам расходов), тыс. руб.
2. Объем производства продукции, физ. ед.:
2.1. В стоимостном выражении
2.2. В натуральном выражении
3. Затраты на производство и реализацию, всего, тыс. руб. в том числе:
3.1. Переменные затраты, тыс. руб.
3.2. Постоянные затраты, тыс. руб.
4. Добавленная стоимость (стоимость произведенной за период продукции за минусом стоимости потребленных материальных средств производства), тыс. руб.
5. Объем реализации, тыс. руб.
6. Среднесписочная численность работников, человек
7. Численность рабочих, человек

Оответ-
е и рас-
азатели
мике за
лища 1.9

Показатель	Продолжение
8. Численность служащих, человек	
9. Количество отработанных производительных человеко-часов работниками, учтенными в стр. 6, чел.-ч	
10. Количество неотработанных, но оплаченных человеко-часов работниками, учтенными в стр. 6, чел.-ч	
11. Общее количество оплаченных человеко-часов, чел.-ч	
12. Общее количество потерянных часов (отсутствие на рабочем месте) — всего, чел.-ч	
13. Число часов обучения работников	
14. Число работников, прошедших обучение, человек	
15. Общий баланс рабочего времени организации (номинальный), ч	
16. Издержки на содержание заводского персонала, тыс. руб.	
17. Издержки на содержание общесистемного персонала, тыс. руб.	
18. Объем денежных поступлений, тыс. руб.	
19. Прибыль до уплаты налогов, тыс. руб.	

2. Полученные данные могут быть сопоставлены с данными МОТ, Федеральной службы государственной статистики, конкурентов по отрасли для сравнения успехов и достижений организации.

Применение системы показателей затрат на персонал и производительности труда позволит организациям получить комплексную информацию о затратах живого труда и эффективности его использования для принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Использование системы показателей может привести к определенным проблемам на этапе принятия управленческих решений руководителями или собственниками организации, поскольку показатели табл. 1.8 отражают во многом лишь количественную сторону ее деятельности. Безусловно, такие характеристики деятельности организации, как «заработная плата», «объем производства продукции», «среднесписочная численность работников» и их соотношения, например долевые коэффициенты, дают ясную картину достигнутых результатов. Но эти показатели не позволяют увидеть качественные характеристики деятельности, поскольку не демонстрируют, например, «удовлетворенность клиентов», «способность управленческого аппарата реализовать стратегию организации», «удовлетворенность персонала», «качество трудовой жизни».

Кроме того, такая система показателей нацелена на краткосрочные результаты и не дает возможности оценить эффективность того или иного действия в долгосрочной перспективе. Например, если уменьшить долю расходов на оплату труда в объеме реализации за счет сокращения заработной платы или численности персонала, то это приведет к росту индекса совокупной факторной производительности в краткосрочном периоде практически наверняка, а в качестве последствий подобных действий в долгосрочной перспективе можно говорить об увеличении текучести персонала, росте его неудовлетворенности и т.д., что приведет к снижению эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации.

Другим недостатком системы показателей, основанных на количественных характеристиках, является большое их число, поэтому не все показатели могут устанавливаться и контролироваться на уровне топ-менеджмента. В отчетность для высшего руководства могут быть включены примерно 10 показателей, по которым и оценивается состояние затрат на персонал. Такие показатели могут быть выделены в соответствии со следующими требованиями:

- показатели должны отражать задачи, являющиеся приоритетными для служб управления персоналом;
- среди показателей должны быть стоимостные показатели, поскольку топ-менеджмент и владельцы оперируют экономическими категориями, и в первую очередь стоимостными;
- в число показателей целесообразно включить те, что используются в мировой практике (для сравнения с международным опытом);
- в основном это должны быть показатели результата, а не процесса.

III. Бюджетирование затрат на персонал требует **определения ограничений** по ним, к которым можно отнести следующие:

- 1) **общеекономические законы:**
 - закон ограниченности ресурсов,
 - закон роста предельных издержек,
 - закон убывающей производительности труда (концепция предельной производительности);
- 2) соотношение затрат и результатов;
- 3) внешние и внутренние ограничивающие факторы.

Суть *закона ограниченности ресурсов* заключается в том, что общество, организация, работник не располагают достаточными ресурсами, чтобы удовлетворить все свои потребности. Поэтому любой ресурс, использованный для достижения целей организации, мог бы быть использован для достижения ряда других целей. Руководству органи-

зации всегда приходится делать выбор в условиях вознаграждения и издержек, обусловленных сделанным выбором. Более того, сам выбор делается руководством в рамках тех или иных имеющихся в распоряжении ограниченных ресурсов.

Использование закона роста предельных издержек является важнейшей предпосылкой выбора наиболее выгодного объема производства. Предельные издержки показывают величину затрат, которые организация понесет, если увеличит выработку. Соответственно, если предельные издержки слишком велики, логично отказаться от такого наращивания объема производства. Напротив, когда они низки, для роста выпуска продукции появляются хорошие стимулы.

Однако значение предельных издержек для построения концепции бюджетирования носит фундаментальный характер. Отслеживание динамики предельных издержек заставляет руководство отвечать на вопрос о том, во что организации обойдется планируемое изменение. Такая постановка вопроса приучает к концентрации внимания руководства не на сложившемся уровне издержек (обычно достаточно инертной и малоподвижной величины), а на его изменениях. Это является более чутким индикатором, чем динамика средних величин.

При бюджетировании затрат на персонал необходимо учитывать закон убывающей производительности труда (концепция предельной производительности), который связан с термином «предельный продукт труда»; под ним понимается количество дополнительной продукции, которое получает организация, нанимая одного дополнительного работника (единицу труда) при неизменном капитале. Наем дополнительного работника ведет к увеличению производства продукции. По мере того как возрастает объем продукции с увеличением применяемого труда, предельный продукт труда (изменение выхода продукции, вызванное наймом дополнительной единицы труда) растет. Размер предельного продукта может в дальнейшем уменьшаться по мере найма дополнительных работников. Начальный рост предельного продукта объясняется не тем, что дополнительно нанятый работник лучше уже работающего (предположим, труд обоих работников обладает равными характеристиками), а тем, что повышение выработки могло быть в равной мере результатом сотрудничества вновь принятого и работающего в организации работника, которые, тем или иным образом взаимодействуя, помогают друг другу. Однако когда число работников вновь возрастает, предельный продукт неизбежно уменьшается.

Допустим, при определенном размере здания (и что важно, при неизменном капитале) в нем может поместиться лишь определенное число кли-

ентов, так что дополнительное увеличение количества рабочей силы приведет ко все меньшему росту объема предельного продукта.

Учет соотношения затрат и результатов — еще один важный критерий оптимизации затрат на персонал организации, позволяющий определить организационные результаты при увеличении затрат.

Приведем пример снижения количества краж в торговой сети. Мероприятия по снижению количества краж сами по себе требуют значительных затрат. Организация, которая хочет максимизировать прибыль, не станет принимать меры по уменьшению количества краж, если эти меры обойдутся дороже сохраненных товаров. По мере найма большего охранника в соответствии с законом убывающей производительности труда предельный денежный продукт (в данном случае предельная стоимость предотвращенных краж) будет уменьшаться и не потому, что очередной охранник не соответствует требованиям (в данном примере все охранники имеют равные профессиональные качества), а потому, что остается неизменным применяемое для проверки и предотвращения краж оборудование (т.е. капитал), и при найме каждого нового охранника его количество на каждого работника уменьшается. Количество предельного денежного продукта уменьшается также и потому, что при небольшом числе охранников они смогут обезвредить лишь наиболее неопытных и очевидных воров. С ростом числа охранников становится возможным обезвреживать более опытных воров, но их меньше и поймать их труднее. Таким образом, предельный денежный продукт уменьшается, поскольку предотвратить кражи становится все труднее после того, как пойманы все неопытные воры.

В этом примере стоит обратить внимание на то, что для магазина всегда предпочтительнее мириться с некоторым числом краж, если их предотвращение потребует больших средств, чем вызванные кражами потери. При высоком уровне заработной платы охранников число случаев предотвращения краж будет выше, чем при низком. Если число предотвращенных краж слишком мало, это означает, что предельная стоимость предотвращения краж превышает полученный в результате предельный сохраненный продукт и организация не получает максимальной прибыли.

Необходимо подчеркнуть, что предельный продукт любого работника не является результатом исключительно лишь его качеств. Он зависит от числа нанятого на эту же работу персонала, от размера капитала организации, рост которого отражается на увеличении общего предельного продукта. В силу этого неверно говорить о предельном денежном продукте индивида как о неизменном факторе, зависящем лишь от персональных качеств этого индивида и не связанном с другими показателями.

Бюджетирование затрат на персонал невозможно без учета воздействия внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам могут быть отнесены следующие:

- процент инфляции;
- изменение государственных регламентирующих документов (изменение размеров взносов на социальное страхование, налоговых правил, периодический пересмотр размера пенсий, повышение минимального размера оплаты труда и т.д.);
- изменение тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.);
- изменение природоохранных нормативных требований, введение руководящих указаний по обезвреживанию отходов и пр.

Иными словами, при бюджетировании затрат на персонал должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов, влияющих на содержание персонала, предстоит столкнуться в следующем году. При этом результатом формирования затрат является выдача максимально точного прогноза с тем, чтобы организация могла заблаговременно принять меры в отношении калькуляции затрат по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы, влияющие на размер затрат на персонал, также должны быть учтены при бюджетировании затрат на персонал. Это прежде всего учет стратегии развития организации, планирование численности и структуры кадров, обеспечивающих ее реализацию, а также планирование расходов по содержанию персонала организации. Планирование численности и структуры персонала и расходов по его содержанию взаимосвязаны. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с учетом затрат на него. Результаты планирования затрат по содержанию персонала могут оказывать непосредственное влияние на численность штата.

К внутренним факторам влияния в отношении затрат на персонал можно отнести плановые и внеплановые задания отдельных подразделений, осуществляющих другие виды деятельности в организации. В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять с точки зрения их влияния на затраты по содержанию персонала. Вместе с тем бюджеты разных подразделений должны учитывать необходимость затрат на персонал.

Трансакционные издержки также можно отнести к внутренним факторам, они являются своеобразным ограничителем при бюджетировании затрат на персонал. Как отмечалось выше (см. раздел 1, п. 1.2), трансакционные издержки — это затраты на взаимодействие в процес-

се изготовления продукции или услуги, которые могут возникать как внутри организации, так и за ее пределами.

В количественном и качественном отношении транзакционные издержки представляют собой важнейший параметр хозяйственной деятельности любой организации. Альтернативности рыночных и внутриорганизационных транзакций порождает и альтернативность соответствующих видов затрат. В данном случае речь идет в первую очередь о внутренних транзакционных издержках.

При внутриорганизационном перемещении материалов в цепочке «принятие заказа — закупка материалов — производство товара — доставка клиенту — прием платы» хоть и меняются конкретные исполнители, но не меняется собственник. При этом часть прав собственности (чаще всего права владения, управления, использования и изменения) передается от одного исполнителя к другому. И от того, как эти исполнители пользуются своими правами, чем они руководствуются в своих действиях, зависят издержки. Если исполнители не преследуют интересы организации, а стремятся к собственному обогащению, то это может привести организацию к банкротству за счет роста, например, бюрократического аппарата и к росту затрат на транзакции внутри организации, что сразу увеличит общепроизводственные издержки на содержание административно-управленческого аппарата.

IV. Оптимизация затрат на персонал при бюджетировании предполагает решение задач следующих трех типов. Сущность задач первого типа заключается в необходимости выбора наилучшего варианта действий, обеспечивающих достижение вполне определенного, т.е. заданного, результата при минимальном расходе ресурсов. В задачах второго типа объем имеющихся ресурсов зафиксирован, нужно найти наилучший вариант их использования для получения максимального результата. Задачи, в которых поиск наилучшего варианта ведется при отсутствии жестких ограничений как по объему используемых ресурсов, так и по конечному результату, относятся к третьему типу. При обосновании решений по определению направлений оптимизации затрат на персонал организации следует принимать во внимание в первую очередь степень достижения поставленных целей, которые должны характеризоваться определенными показателями, в том числе приведенными в табл. 1.8.

Затраты на персонал можно оптимизировать по следующим направлениям.

1. Между трудом и капиталом. В данном случае под капиталом понимаются созданные данной организацией ресурсы, используемые

для производства товаров (услуг) и приносящие ей доход. К капиталу относятся основные производственные фонды: машины, оборудование, агрегаты, строения и т.д.

2. Между комплексными функциями управления персоналом организации, например, нужно увеличивать затраты на наем новых работников или развивать своих работников.

3. Внутри комплексных функций управления персоналом, например, в функции найма персонала, определение размера затрат, связанных с использованием тех или иных источников привлечения персонала.

4. Между осуществлением функций управления организацией внутри и за пределами организации: аутсорсинг, аутстаффинг и т.д.

Выбор альтернативы между трудом и капиталом при формировании затрат на персонал в первую очередь предполагает, что принимается следующее допущение: организация использует два разнородных фактора производства: труд и капитал — при производстве товаров и услуг, т.е. речь идет о двухфакторной производственной функции, которая показывает, как различные объемы труда (T) и капитала (K) могут соединиться для выпуска объема продукции (Q):

$$Q = f(T, K). \quad (1.1)$$

В уравнении (1.1) функция используется для обозначения общего соотношения между объемом выпущенной продукции и факторами производства, специфическое соотношение между ними зависит от применяемых технологий. В данном соотношении не указывается, что кроме капитала организация в своей деятельности использует другие ресурсы, например, материалы и энергию.

Общий объем выпускаемой продукции и соответственно валовые издержки на производство и то, как организация сочетает труд и капитал, зависит от спроса на продукт, от того, сколько труда и капитала она может получить по данным ценам, и от выбора тех технологий, которые имеются в ее распоряжении.

Предположим, организация определенной отрасли увеличивает затраты на оплату труда персоналу в течение длительного времени, но при этом оставляет без изменения уровень используемой технологии и оборудования, условия, на которых предоставляется заемный капитал, и соотношение между ценой на продукт (услугу) и спросом на него. Здесь важно установить количество необходимого труда при условии роста ставки заработной платы. Это объясняется тем, что, во-первых, более высокая заработная плата подразумевает более высокую стоимость производства и обычно более высокую цену на продукт. По-

требитель реагирует на более высокие цены тем, что покупает меньше, работодатели стремятся сократить выпуск готовой продукции. Снижение уровня производства в свою очередь ведет к уменьшению численности занятых (при прочих равных условиях). Такое сокращение занятости называется эффектом масштаба, т.е. предположения меньшей занятости при меньшем объеме производства.

Кроме того, при росте заработной платы (при условии, что цена капитала не меняется, по крайней мере вначале) работодатели стремятся сократить стоимость производства путем применения технологии, которая в большей мере опирается бы на капитал, а не на рабочую силу. Таким образом, если заработная плата повысится, уровень занятости снизится из-за сдвига к капиталоемкому способу производства. Это второе воздействие может быть названо эффектом замещения, поскольку по мере роста заработной платы в процессе производства капитал заменяет рабочую силу.

Немаловажное значение в этом случае имеет временной период, в течение которого капитал организации остается неизменным, а единственным изменяющимся параметром является труд. Тогда под краткосрочным периодом понимается период, в котором капитал организации остается неизменным, а единственным изменяющимся параметром будет труд. В долгосрочном периоде организация может изменить любые факторы производства, в частности труд и капитал. Различия между этими двумя периодами носят концептуальный характер, и оба они могут не соответствовать календарным срокам.

Допустим, владельцу сталелитейного завода может понадобиться несколько лет на строительство нового предприятия. В этом случае даже два года будут считаться краткосрочным периодом. В противоположность этому владелец небольшой организации, нанимающий рабочих для расчистки подъездных путей, может обнаружить, что капитал его организации резко увеличился после закупки какой-то уборочной техники. В данном случае может оказаться, что краткосрочный период просто отсутствует, поскольку любое решение касается как рабочей силы, так и капитала.

Тем не менее, даже несмотря на то что краткосрочный и долгосрочный периоды не соответствуют календарным срокам, проведение различий между ними помогает точнее учитывать капитал и затраты на труд и отдачу от них.

Оптимизация издержек между комплексными функциями управления персоналом организации и внутри них, а также между осуществлением функций управления организацией внутри и за пределами организации имеет большое значение для нее. На практике все функ-

ции тест
прямо и
равления
ла органи
низации.
функции
витие, од
можно по
на дальне
сонала.

V. Раз
тимизации
смотрены
деле 5.

ции тесно связаны, и затраты, осуществленные при их реализации, прямо или косвенно (через другие функции управления вообще и управления персоналом в частности) сказываются на качестве персонала организации, в конечном счете — на результате деятельности организации. Например, использование персонала является определяющей функцией, и затраты на эту функцию превышают затраты на его развитие, однако благодаря рациональному использованию персонала можно получить прибыль, которая станет одним из источников средств на дальнейшее как качественное, так и количественное развитие персонала.

V. Разработка и осуществление конкретных мероприятий по оптимизации затрат на персонал в разрезе комплексных функций рассмотрены в разделах 2 — 4. Затраты на управление персоналом в разделе 5.

РАЗДЕЛ 2

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Комплексная функция формирования персонала организации — одна из функций, связанных с управлением им. Она включает в себя следующие подфункции: планирование потребности в персонале, его наем и высвобождение. Бюджетирование затрат на функцию «формирование персонала организации» позволяет определить затраты на нее и является неотъемлемой частью бюджетного процесса, осуществляемого в организации и связанного в первую очередь с реализацией стратегии ее развития (см. раздел 1, рис. 1.2).

Бюджетирование затрат на формирование персонала организации решает следующие задачи:

1) планово-аналитическую — в соответствии со стратегией развития определяются затраты на создание сбалансированного рынка труда организации;

2) контрольно-стимулирующую — разрабатываются системы контроля за использованием бюджета на функцию «формирование персонала организации» и системы стимулирования подразделений и их руководителей, основанные на итогах исполнения планового бюджета по функции с учетом позитивных отклонений от запланированных бюджетных показателей, включая общий бюджет организации, бюджет управления персоналом и бюджет кадровой службы.

Бюджетирование затрат на формирование персонала предполагает разработку видов бюджетов, представленных на рис. 2.1.

При формировании персонала организации необходимо ответить на следующие вопросы:

— какова потребность в персонале в соответствии с выбранной стратегией развития организации;

— сколько работников организация готова нанять, труд которых будет использовать в конкретный момент времени при существующих ставках оплаты труда;

— сколько работников организация готова высвободить и каковы будут расходы, связанные с этим процессом?

Принятие бюджета на формирование персонала организации тесно связано с мониторингом бюджетов затрат:

- на использование и развитие персонала;
- на наем и высвобождение персонала;
- на создание, модернизацию и перепрофилирование рабочих мест.

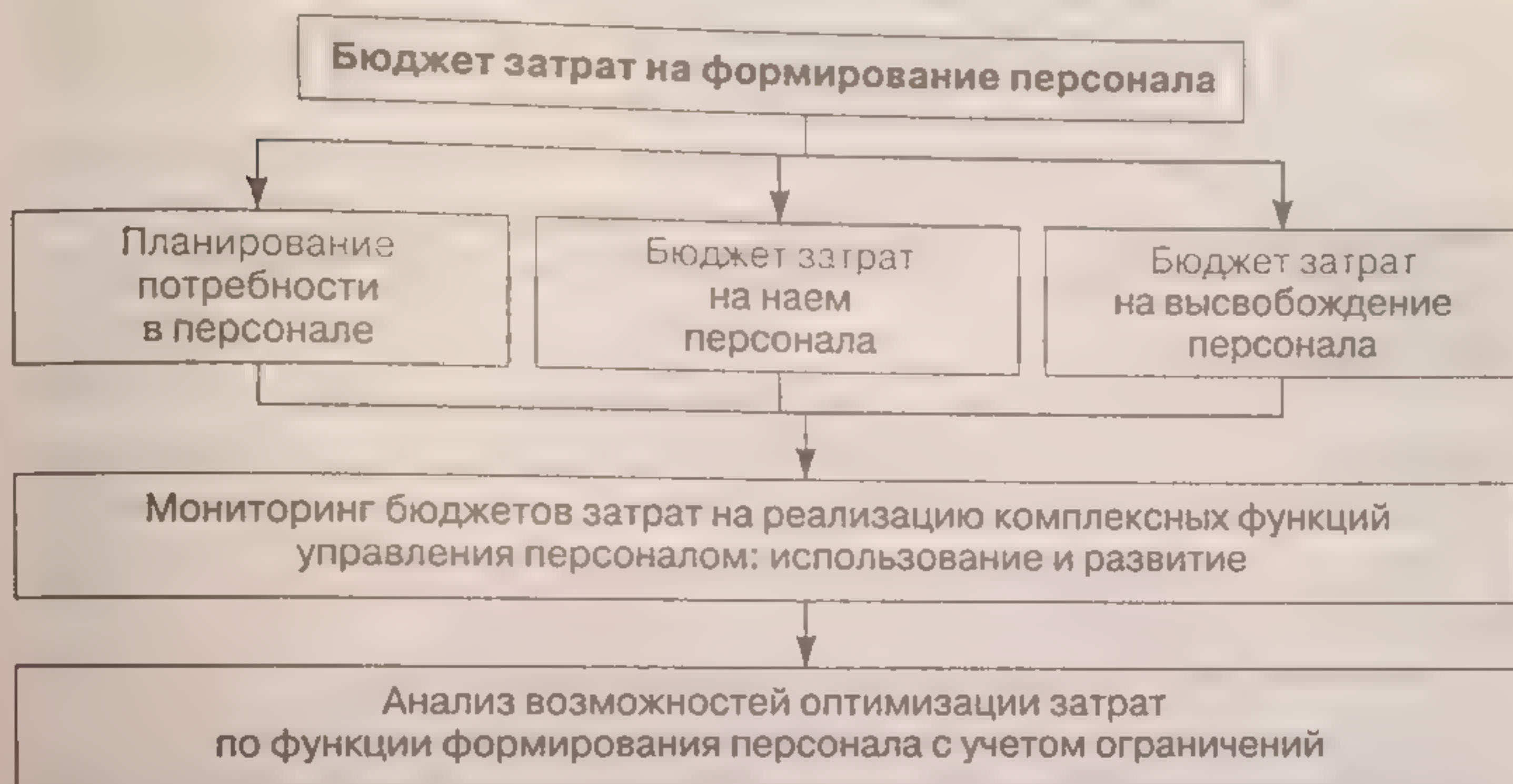


Рис. 2.1. Бюджетирование затрат на формирование персонала

2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

В условиях рыночной экономики организация испытывает давление конкуренции: на рынке постоянно сравниваются ассортимент, качество, цена и другие параметры продукции и услуг. Неконкурентоспособные товары и услуги, соответственно организации-производители рано или поздно покидают рынок. Для отдельной организации это означает следующее: чтобы противостоять конкуренции, она должна производить продукцию или оказывать услуги с наименьшими затратами и адекватного качества. Это возможно, если создание и развитие организации базируются на выбранной ею стратегии и охватывают все основные функции и подразделения, а в основе лежит совокупность планов развития: материально-технического, финансового, инвестиционного, сбытового и пр. Как уже отмечалось, в соответствии с этими планами разрабатываются разного вида бюджеты.

Первостепенную роль в системе таких бюджетов играет бюджет по персоналу, в первую очередь бюджет на формирование персонала

организации, который нельзя рассматривать без учета состояния внутриорганизационного рынка труда.

Под внутриорганизационным рынком труда понимается система социально-трудовых отношений, регулирующих качественное и количественное соответствие требований рабочих мест компетенции, навыкам, знаниям работников в рамках одной организации. Если существует такое соответствие, то можно говорить, что рынок труда организации сбалансирован. Если наблюдается несоответствие качественным или количественным характеристикам, то рынок несбалансирован.

Сбалансированный рынок труда организации позволяет обеспечить долгосрочное выполнение задач организации, несбалансированный рынок труда ставит под угрозу выполнение задач, актуализирует проблемы усталости персонала, роста напряженности в коллективе и т.д., что приводит к снижению качества продукции или услуги, росту конфликтности и травматизма. Переизбыток персонала вызывает излишние расходы и ставит под угрозу существование организации.

Таким образом, состояние рынка труда организации можно описать следующим образом:

- 1) спрос на труд равен предложению рабочей силы;
- 2) спрос на труд превышает предложение рабочей силы;
- 3) спрос на труд меньше предложения рабочей силы.

В условиях, когда **спрос на труд равен предложению рабочей силы**, организация будет конкурентоспособной даже при средней деловой активности.

Однако равновесие рынка труда — состояние достаточно нестойкое, требующее пристального внимания со стороны работодателя. Чаще всего в организации складываются ситуации, когда спрос на труд превышает предложение или спрос меньше предложения. В любом случае спрос на труд имеет производный характер. В большинстве случаев работодатели нанимают работников не столько в расчете на немедленное получение результата, сколько ожидая, что их труд может внести вклад в производство товаров, оказание услуг, поэтому спрос со стороны работодателя является функцией характеристик спроса на рынке товаров и услуг. Одновременно спрос на труд является и функцией характеристик производственного процесса, а именно того, насколько просто рабочая сила может быть заменена капиталом и другими факторами производства. И наконец, спрос на труд — это функция не только цены труда, но и цен других факторов производства. При определении затрат на персонал нужно учитывать то, что спрос на труд обладает двумя важными свойствами. В целом спрос на

труд имеет тенденцию к уменьшению. Кроме того, количество необходимого труда зависит от изменения размера оплаты труда. Количество необходимого труда уменьшается при росте заработной платы, но это уменьшение непропорционально росту заработной платы.

В основе несоответствия спроса и предложения на рынке труда лежат разные причины. Так, расширение и развитие организации приводят к долговременной разбалансировке внутреннего рынка труда. Но можно выделить и прочие внутренние причины, которые разбалансируют этот рынок на непродолжительное время.

Что касается рабочих мест, то кратковременное равновесие может быть нарушено по причинам организационного характера, из-за сбоев в обеспечении функционирования рабочих мест. Например, в результате несвоевременной подачи сырья, комплектующих изделий, инструмента возникают задержки рабочего времени не по вине работника, который оказывается незанятым в рабочее время.

Существует также несколько причин кратковременного нарушения равновесия в отношении рабочей силы. Если работника нет на рабочем месте, то до тех пор, пока он не уволен, администрация вынуждена манипулировать личным персоналом, перекладывая на плечи присутствующих служебные функции отсутствующего работника. Это требует дополнительной оплаты труда и преодоления конфликтных ситуаций в группах или между работниками. Если же работник уволен, а внутренние источники найма не обеспечивают замещение вакансии, то организация вынуждена выйти для закрытия образовавшейся вакансии на внешний рынок труда.

В любом случае несбалансированность внутреннего рынка труда не должна быть затяжной, руководство организации должно принимать меры, адекватные ситуации. В противном случае неблагоприятные последствия разбалансировки спроса и предложения могут ухудшить положение организации на рынке товаров и услуг, снизить ее конкурентоспособность. Если в течение достаточно длительного времени в организации сохраняется дефицит труда, то это ослабляет производственную дисциплину, создает условия для недобросовестного отношения к труду, снижает эффективность использования трудового потенциала, дестабилизирует коллектив.

Долговременной причиной **превышения спроса на труд над предложением рабочей силы** на рынке труда в организации в первую очередь может служить расширение или развитие организации, т.е. рост деловой активности организации на рынке товаров и услуг.

Расширение организации и ее развитие влияют на спрос внутри организации по-разному. Расширение, как правило, связано с увели-

чением доли рынка и соответственно с созданием дополнительных рабочих мест. И даже если первично спрос на работу исходит изнутри организации, требует дифференциации работников. В любом случае при расширении можно говорить об абсолютном спросе, при котором организации необходимо дополнительное число работников и она выходит на внешний рынок труда.

Другая ситуация складывается при развитии организации, которое связано с переходом на новый качественный уровень. В связи с тем, что качество и количество рабочих мест формируют первичный спрос, развитие организации (ее диверсификация, реинжиниринг и т.д.) связано и с созданием рабочих мест на новом техническом и технологическом уровне. Возможны следующие ситуации.

Во-первых, изменение технологии в сторону автоматизации и повышения технического уровня приводит к снижению масштаба спроса на труд. Это касается в первую очередь снижения спроса на малоквалифицированный труд и возрастания спроса на новые, прогрессивные современные профессии, которые требуют хорошей профессиональной подготовки. В этом случае увеличиваются затраты на содержание прогрессивных рабочих мест и на использование более квалифицированного персонала.

Во-вторых, у организации появляется альтернатива — увеличивать технический капитал или расширять сферу деятельности путем увеличения количества рабочих мест на той же технической основе. Критерием выбора того или иного пути развития должно стать сопоставление затрат на создание и содержание рабочих мест на новой технической основе с общими затратами на персонал при простом расширении бизнеса. Этот показатель необходимо увязать с долей рынка и востребованностью продукции или услуги организации на нем.

В любом случае затраты на создание новых вакансий появляются в организации тогда, когда плановые показатели не могут быть достигнуты наличным кадровым составом за счет перераспределения задач между работниками и организация вынуждена создавать новые или модернизировать и перепрофилировать существующие рабочие места.

Спрос на труд в организации может находиться и в третьем состоянии, когда он меньше предложения рабочей силы внутри организации. Такая ситуация может сложиться под воздействием следующих негативных факторов с точки зрения организации: организация испытывает опереженные трудности, что приводит к вынужденному сокращению численности рабочей силы; организация находится на стадии банкротства и вынуждена частично сократить объем своей деятельности или совсем закрыться с полным высвобождением своих работников.

Существуют и позитивные факторы, вызывающие ситуацию, в которой спрос на труд меньше предложения: появление новых форм хозяйствования организации, связанных с диверсификацией производства, реинжинирингом бизнес-процессов, аутсорсингом. Это приводит к излишнему предложению неквалифицированной рабочей силы на вторичном рынке труда и повышению спроса на работников, которые находятся на первичном рынке труда, где присутствуют в основном престижные виды работы. В отличие от первичного рынка труда вторичный рынок характеризуется текучестью кадров, нестабильной занятостью, низким уровнем заработной платы, практически не существующей возможностью продвижения по служебной лестнице, за исключением отдельных случаев.

В любой ситуации на потребность в персонале организации влияют:

1) выбранная стратегия и задачи, стоящие перед организацией, а также программы их реализации;

2) количество произведенной или реализованной продукции или услуг в расчете на единицу времени в рамках определенных технических мощностей организации;

3) масштабы механизации, автоматизации производственных и управленческих процессов;

4) структура и качественные показатели организации, т.е. способы создания рабочих мест на основе описания бизнес-процессов, определение граничных показателей производительности и т.д.;

5) индивидуальные показатели производительности, характеризующие возможности замещения определенного количества рабочей силы рабочей силой более высокого качества;

6) размер и структура рабочего времени.

Формирование персонала организации в первую очередь связано с определением качественной и количественной потребности в нем. **Качественная потребность в персонале** определяется видами работ, которые необходимо выполнять на рабочих местах. Для этого анализируются и оцениваются *данные о наличном персонале, характеристики наличных рабочих мест*, а также *работа*, которую предстоит выполнять на новых или модернизированных и перепрофилированных рабочих местах.

Основой анализа должна быть следующая *информация о наличном персонале*:

— сведения о персонале (персональные данные — фамилия, имя, отчество, возраст, время работы в данной организации и т.д.);

— сведения о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, удельный вес определенных категорий и т.д.);

— сведения о текучести персонала, по которым в течение времени из-за различных причин (простой оборудования, болезни)

— сведения о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или сменную смену продолжительность отпусков).

Для определения качества рабочих мест и их соответствия производственному и управленческому процессам, нормам охраны труда и техники безопасности в организации важно:

- провести классификацию *наличных рабочих мест*;
- определить технические характеристики рабочих мест (содержание, средства организации труда) на предмет возможной модернизации, перепрофилирования или ликвидации рабочих мест, не отвечающих нормальным условиям труда;
- описать задачи, функции, должностные обязанности, права, уровни взаимодействия;
- определить географическое размещение рабочего места в организации и ее структурных подразделениях для вновь созданных, модернизированных или перепрофилированных рабочих мест;
- описать технические средства, используемые в процессе труда, предполагаемые результаты труда с целью выявления требований, которые будут предъявляться к нанимаемым работникам в связи с занятостью этих рабочих мест.

Анализ и оценка работы, которую предстоит выполнить работникам в организации, позволяют формализовать требования, предъявляемые к работникам, и являются обязательными условиями серьезного процесса формирования персонала организации. Наиболее распространенная форма такой формализации — разработка должностных инструкций и карт компетенций, т.е. документов, которые позволяют установить, что должен делать работник и какими качествами он должен обладать для выполнения работы на определенном рабочем месте. Цель такой формализации — определение условий и нагрузок, с которыми работник встретится на рабочем месте.

Расчет качественной потребности сопровождается одновременным расчетом **количественной потребности в персонале**. Задача руководителей — выбрать метод планирования численности персонала организации. Наибольшее применение имеют метод экстраполяции главного направления развития, регрессионный и корреляционный анализ, методы математического моделирования.

Отправной точкой при использовании метода экстраполяции является определение главного вектора развития и характеризующих его показателей. При этом потребность в персонале ставят в зависимость

от других величин планирования. Например, численность торгового персонала рассчитывают в зависимости от роста объемов продаж. Однако, чтобы с помощью этого метода определить потребность в персонале, необходимо располагать прогнозами развития организации и количественными их оценками. Поэтому экстраполяцию главного вектора развития едва ли можно использовать для прогнозирования общей численности работников организации из-за свойственной этому методу неточности.

Регрессионный и корреляционный анализ, в ходе которого учитывается взаимосвязь между двумя и несколькими переменными величинами, может применяться при прогнозировании потребности в персонале в тех случаях, когда существует тесная взаимосвязь между потребностью в персонале и такими величинами, как оборот или объем производства. Эта взаимосвязь в разных подразделениях организации выражается с различной силой. В сферах, непосредственно связанных с производством и сбытом продукции на рынке, следует ожидать более тесной взаимосвязи, чем в административных службах, НИОКР и т.д., поэтому использование названного метода возможно только для определенных направлений развития.

В организациях применяется метод экспертных оценок, основанный на концепции систематических и несистематических опросов экспертов. Его преимущество заключается в учете мнения линейных, функциональных руководителей и привлеченных консультантов. Качество применения экспертных методов определяется «качеством» самих экспертов.

Более точные методы позволяют определить не общую потребность в нем, а потребность в конкретной рабочей силе на конкретных рабочих местах.

Для определения потребности в персонале на конкретных рабочих местах используют метод поставленных задач. Первый шаг в применении этого метода предполагает расчет общего количества часов работы, необходимых для выполнения запланированных задач. Предпосылкой является детальное описание работ, частично получаемое в результате подготовки работ и предварительных расчетов. Данный метод применим во всех сферах деятельности, но прежде всего в сфере производства, где могут быть точно установлены временные рамки работ. В канцелярской работе подобные этому методы применимы только в отношении отдельных видов работ. Второй шаг — определение необходимой численности персонала в зависимости от фонда времени работы одного работника. Для этого общее количество необходимых часов делят на фонд времени работы одного работника, причем

нужно скорректировать расчетную численность персонала с учетом времени отсутствия на рабочем месте по уважительной причине (отпуск, болезнь, учебный отпуск и т.д.).

Для более точного расчета численности персонала можно использовать одновременно методы экстраполяции, экспертных оценок, корреляционного анализа, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребность организации в работниках. Такой вид расчетов позволяет добиться наиболее точных прогнозов потребности в персонале, однако требует применения определенных компьютерных программ, что увеличивает затраты на эти расчеты и предполагает наличие определенных навыков у пользователя. Подробнее о расчете численности производственного персонала см. [1], [6], [56].

Инициаторами открытия вакансий могут выступать в первую очередь руководители организации, руководители центров ответственности, в некоторых случаях — государство.

Руководители организации выступают инициаторами создания рабочих мест в результате изменения стратегии развития организации, а руководители центров ответственности обосновывают это решение руководителей.

Инициатором открытия вакансии на основе создания нового рабочего места может выступать руководитель центра ответственности или вышестоящее руководство. Руководитель центра ответственности должен доказать целесообразность выделения дополнительного фонда оплаты труда для вакансии, представить обоснование, где определяются результаты (желательно в количественном выражении), которых должен достичь новый работник за определенный период времени на новом рабочем месте, а также функции работника с указанием стандартов их исполнения. Основой такого обоснования служат целевые показатели центра ответственности, разработанные с учетом стратегии развития организации и самого центра в рамках общей стратегии. В состав центра ответственности решением руководства организации могут включаться должностные позиции, оплачиваемые за счет фондов оплаты труда организации. Кроме того, руководитель центра ответственности определяет затраты на модернизацию, перепрофилирование или ликвидацию устаревших рабочих мест.

Государство также обеспечивает дополнительные гарантии гражданам, испытывающим трудности в поиске работы, путем разработки и реализации программ содействия занятости, создания дополнительных рабочих мест и специализированных организаций (включая организации для труда инвалидов), установления квоты для приема на работу инвалидов, а также путем организации обучения по специаль-

ным программам и принятия других мер (см. ст. 13, 14 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации»). Причем мероприятия по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных граждан, предусмотренные этим Законом, являются расходными обязательствами Российской Федерации (см. ст. 22 данного Закона).

Порядок финансирования за счет средств федерального бюджета мероприятий по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных граждан, состоящих на учете в органах службы занятости населения, регламентируется подзаконными актами.

Для этого случая существуют различные формы списания финансовой помощи, выданной работникам на создание и сохранение рабочих мест.

Таким образом, бюджетирование затрат на планирование потребности в персонале тесно связано со стратегией развития организации и анализом состояния ее рынка труда, что находит отражение в форматах, взаимосвязь которых представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Взаимосвязь состояний рынка труда организации
и форматов на бюджетирование затрат**

Состояние внутриорганизационного рынка труда	Характеристика внутриорганизационного рынка труда	Формат
Рынок сбалансирован: спрос равен предложению	Количество рабочих мест соответствует числу работников, а их профессионально-квалификационные качества — технико-технологическим параметрам рабочих мест	Штатное расписание
Рынок несбалансирован: спрос больше предложения Рынок несбалансирован: спрос меньше предложения	Количество рабочих мест не соответствует числу работников, а профессионально-квалификационные качества работников — технико-технологическим параметрам рабочих мест	Бюджет затрат на создание новых, модернизацию и перепрофилирование существующих рабочих мест Бюджет затрат на ликвидацию рабочих мест Бюджет затрат на обучение работников

Бюджетирование затрат на формирование потребности в персонале предполагает заполнение одного из важнейших кадровых форматов — **штатного расписания**, которое представляет собой организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований

должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и должностных окладов. Штатное расписание утверждает собственник организации, руководитель или иной уполномоченный орган.

Формат штатного расписания представляет собой унифицированную форму № Т-3, утвержденную постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1, и приведен в **приложении 2**.

Штатное расписание содержит указание наименований структурных подразделений, должностей, специальностей и профессий, уровней квалификации, размеров должностных окладов (тарифных ставок).

При заключении трудового договора в соответствии со штатным расписанием определяют трудовую функцию работника (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям) с указанием квалификации.

При определении размеров должностных окладов (тарифных ставок) по штатному расписанию должна учитываться сложность задач, стоящих перед соответствующим подразделением, уровень общей и специальной подготовки работника (квалификация), опыт и иные его деловые качества. Наименования профессий рабочих и должностей сотрудников в штатном расписании определяет работодатель в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), квалификационными справочниками должностей служащих, иными квалификационными справочниками, утвержденными в установленном порядке (см. раздел 3, п. 3.2.2).

Графы 1—4 штатного расписания характеризуют место возникновения, качественную и количественную потребность в персонале; графы 5—9 — размер материальной части компенсационного пакета, получаемого работником от организации, который будет рассмотрен в разделе 3, п. 3.2.4.

Графа 10 показывает незакрытые вакансии в организации, что требует дополнительных затрат на наем персонала, которые будут рассмотрены ниже.

В качестве формата, позволяющего определить бюджет затрат организации на создание новых и сохранение (модернизацию, перепрофилирование) существующих рабочих мест, может служить смета затрат на создание новых и сохранение (модернизацию, перепрофилирование) существующих рабочих мест с учетом затрат на охрану труда и технику безопасности, представленная в табл. 2.2.

В случае государственной инициации создания рабочих мест составляют аналогичную смету затрат на создание новых и сохранение (модернизацию, перепрофилирование) существующих рабочих мест за счет средств целевого финансирования.

№ п. п.		
1		
1		
1.1		
1.2		
...		
2		
2.1		
2.2		
...		
3		
3.1		
3.2		
...		
4		
4.1		
4.2		
...		
		Всего

Смета
модернизации
и техники
В смете
собствен
фикации
рования
фикации

Смета затрат на создание новых и сохранение (модернизацию, перепрофилирование) существующих рабочих мест

Таблица 2.2

№ п/п	Статья затрат	Количество, ед.	Цена за единицу, тыс. руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Оборудование, ед.			
1.1				
1.2				
...				
2	Вспомогательные материалы, оснастка, запчасти			
2.1				
2.2				
...				
3	Сырье и материалы (из расчета на начальный период два-три месяца)			
3.1				
3.2				
...				
4	Установка, монтаж, наладка оборудования по п. 1 (согласно договорам подряда)			
4.1				
4.2				
...				
	Всего			

Смета затрат на ликвидацию рабочих мест, которые невозможно модернизировать и перепрофилировать с учетом требований охраны труда и техники безопасности, будет рассмотрена в п. 2.3 данного раздела.

В случае когда потребность в персонале удовлетворяется за счет собственных работников, но при этом необходимо повысить их квалификацию для работы на новых, модернизированных или перепрофилированных, рабочих местах составляют смету затрат на повышение квалификации работников, формат которой представлен в разделе 4, п. 4.2.

При бюджетировании затрат на формирование персонала в которые организации снижают затраты на создание рабочих мест путем устройства виртуального офиса: на основе телекоммуникаций. Термин «телеработа» введен Дж. Найлсом (США) в 1976 году для обозначения определенного типа дистанционной работы по договору. Инициаторами внедрения телеработы — организации, специализирующиеся на телекоммуникациях и информационных технологиях. Телеработа и виртуальные офисы применяются при редакторской и журналистской работе, рецензировании, аналитической работе, постановке задач, написании технических заданий и программировании, тестировании программных продуктов и т.п. Их преимущества показаны в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Преимущества телеработы для работодателей и работников

Для работодателей	Для работников
Сокращение числа рабочих помещений	Рост доверия между работодателем и работником
Сокращение затрат на оборудование помещений и их содержание	Усложнение трудовой мотивации
Сокращение затрат на оплату труда работников, обслуживающих рабочие помещения	Возможность быть занятым для представителей социально незащищенных групп населения (инвалидов, матерей-одиночек, пенсионеров и др.)
Сокращение затрат на оплату по листкам временной нетрудоспособности	Появление новых умений и навыков работы
Сокращение транспортных расходов, связанных с доставкой работников на место работы	
Сокращение или отсутствие конфликтов, возникающих в коллективе при непосредственном общении	Рациональное использование времени труда и отдыха
Увеличение производительности труда	Воспитание чувства ответственности за порученное дело
Увеличение числа клиентов	Возможность совмещения работы в различных организациях и областях деятельности
Улучшение взаимоотношений с клиентами	Возможность обучаться на дневных формах обучения в учебных заведениях

Телеработа, как всякий способ организации труда, не может осуществляться без расходов, связанных с созданием и эксплуатацией удаленных рабочих мест. Кроме традиционных затрат на их создание можно выделить следующие специфические:

- на сотрудников, взаимодействующих с телеработником;
- на программное обеспечение;
- на коммуникации (стоимость контрактов по обслуживанию пей-джинговой связи, мобильных телефонов, расходы на Интернет и пр.).

Виртуальный офис как наиболее прогрессивную форму организации труда следует отличать от домашнего труда.

Таким образом, первым шагом в бюджетировании затрат на формирование персонала организации является расчет затрат на создание сбалансированного рынка труда. В случае разбалансировки рынка труда организация должна рассчитывать затраты, связанные с наймом необходимых работников и с увольнением тех, которые в организации являются кадровым балластом.

2.2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА НАЕМ ПЕРСОНАЛА

После расчета затрат на планирование потребности в персонале, создание, модернизацию и перепрофилирование рабочих мест начинается бюджетирование затрат на наем необходимого персонала. Прежде всего организация должна ответить на следующие вопросы:

- сколько работников и какой квалификации организации требуется дополнительно нанять из внешнего рынка труда;
- какие источники, пути и методы отбора персонала использовать;
- сколько времени необходимо потратить на процесс найма персонала;
- сколько будет стоить процесс подбора и отбора персонала организации?

Затраты на наем персонала — это издержки организации в целом на наем общего числа требуемых работников, а также все затраты, отнесенные на одного принятого кандидата.

При бюджетировании затрат на наем персонала нельзя не учитывать специфику рынка труда, а также факторы, влияющие на рынок труда организации.

Специфика рынка труда проявляется в том, что продавцами выступают владельцы рабочей силы, т.е. сами работники, а покупателями (потребителями) — хозяйствующие субъекты, т.е. в отличие от обычных рынков товаров (услуг) это «рынок наоборот».

К специфике рынка труда можно отнести следующее.

1. **Неочевидность соотношения цены и качества рабочей силы.** На рынке товаров (услуг) определенное качество товаров (услуг) приводит к формированию определенной цены. На рынке труда каждый продавец, т.е. владелец рабочей силы (потенциальный работник), ус-

танавливает цену исходя из собственных (иногда субъективных) критериев, поэтому работодатель в каждом конкретном случае решает вопрос о найме того или иного работника. Может возникнуть ситуация, когда претенденты с одинаковыми профессиональными и личностными характеристиками хотят получить от работодателя различные компенсационные пакеты. При отборе достаточно трудно установить, кто предпочтительнее для организации, поэтому она должна иметь систему подбора и отбора персонала, которая позволит избежать ошибок при найме, оптимизировать затраты на этот процесс.

2. На рынке труда не приобретаются права собственности на носителя трудового ресурса, т.е. работника. Работодатель приобретает возможность пользоваться тем, что знает, умеет и может работник. В трудовом договоре (контракте) оговариваются взаимные права и обязанности работника и работодателя. В этом состоит отличие от приобретения продукта, который полностью переходит после акта купли-продажи покупателю, который может им полностью распоряжаться по своему усмотрению. Работодатель после заключения договора (контракта) формирует компенсационный пакет для работника за то, что использует его в производственном или управленческом процессе, предоставляет физическое рабочее место в организации, позволяет пользоваться собственным брендом, организационными контактами, ноу-хау и т.д., дает работнику возможность профессионального роста.

Работник в свою очередь продает работодателю не только обязательство находиться на рабочем месте и исполнять производственные функции, оговоренные в договоре (контракте) или в должностной инструкции, но и свои образование, опыт, собственные ноу-хау, связи, наработки, лояльность к организации, что в конечном счете увеличивает ее нематериальные активы.

3. Свобода выбора при найме на работу. Правом выбора пользуются активно обе стороны, следовательно, может быть ситуация, когда не только работодатель отказывает продавцу рабочей силы, но и работник отказывается от потенциальной работы в организации.

Наиболее важные решения работника, связанные с предложением работодателей, сводятся к двум основным вопросам, на которые отвечает работник:

1) работать полный или неполный рабочий день, сколько часов тратить на оплачиваемую работу, а сколько — на другую работу, на работу дома или на досуг;

2) определить конкретное рабочее место и сферу деятельности, а также территориальное пространство, в рамках которого будут реализованы профессиональные возможности работника.

В качестве прочих причин отказа работать в данной организации могут быть уровень заработной платы, привлекательность организации работодателя как таковой, условия получения компенсационного пакета и т.д. Кроме того, работодатель «приобретает» работника на определенный период времени, который может быть сокращен по инициативе работника, что приводит к дополнительным затратам на замену персонала.

При бюджетировании затрат на наем персонала организация должна учитывать и факторы, влияющие на внутриорганизационный рынок труда, которые приведены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Факторы, влияющие на внутриорганизационный рынок труда	
Фактор	Содержание фактора
Внешние факторы	
Государственная политика	<p>Финансово-кредитная: установление цены кредита, размера инвестиций, формирование средств на социальные программы и т.д.</p> <p>Инновационная: определение приоритетных направлений развития науки и техники и т.д.</p> <p>Налоговая: установление ставок налогов на фонд оплаты труда, подоходного налога и т.д.</p> <p>Политика занятости: квотирование рабочих мест, инициация создания рабочих мест, определение условий и размера выплат пособий по безработице и т.д.</p> <p>Политика доходов и заработной платы: установление минимального размера оплаты труда, доплат за работу в определенных регионах и т.д.</p> <p>Демографическая: разработка программ по предотвращению преждевременной смертности, повышению рождаемости и пр.</p> <p>Миграционная: регулирование миграционных потоков, повышение эффективности использования потенциала мигрантов и др.</p> <p>Образовательная: формирование системы профессионального образования и т.д.</p> <p>Политика в сфере трудовых отношений: регулирование трудовых отношений</p> <p>Социальная: определение категорий, видов и размеров социальной помощи</p>
Глобализация	<p>Глобализация экономики: формирование мировых, государственных, региональных рынков, в том числе рынков труда</p> <p>Социокультурная глобализация: формирование системы непрерывного образования, ориентированного на креативную педагогику</p>

Фактор	Содержание фактора
Развитие научно-технического прогресса	Развитие интернет-технологий, развитие виртуальных рынков труда, создание виртуальных офисов и т.д.
Изменение экономических факторов и тенденций развития страны, отрасли, региона	Появление адаптационных мер: административные отпуска, работа в выходные, изменение графика, появление вторичной занятости, государственные задержки заработной платы, сезонная занятость и т.д.
Изменение уровня доходов населения	Формирование первичного и вторичного рынков труда
Кадровая и социальная политика конкурентов	Анализ направлений кадровой и социальной политики конкурентов
Внутренние факторы	
Кадровая и социальная политика управления персоналом	Кадровая политика: выбор принципов, методов, технологий управления персоналом Социальная политика: выбор, разработка и реализация социальных программ и мероприятий
Организационная культура и имидж	Разработка проектов и программ развития организационной культуры и создания ее позитивного имиджа
Политика вознаграждения за труд	Выбор форм и систем оплаты труда: формирование компенсационного пакета работников; разработка положения о премировании и выплате надбавок; формирование систем социальных выплат
Содержание, интенсивность и условия труда	Создание современных рабочих мест Улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий труда Повышение качества трудовой жизни
Факторы, характеризующие персонал организации	
Половозрастные, социально-демографические, профессионально-квалификационные характеристики персонала	Разработка проектов и программ повышения соответствия половозрастных, социально-демографических, профессионально-квалификационных характеристик персонала специфике организации Учет антидискриминационных мер при найме работников в организацию
Состояние здоровья	Разработка проектов и программ, поддерживающих здоровье работников
Мотивационно-психологические и морально-нравственные качества	Учет усложнения трудовой мотивации, переориентации системы ценностей работников на самовыражение, развитие, творчество Учет повышения роли интеллектуального и этического ресурса в деятельности организации

Наибольшую роль на рынках труда играет государство, которое определяет правила регулирования поведения субъектов на этом рынке, формирует системы социальной защиты и стимулирования развития производительных сил общества. Механизм регулирования воздействует на совокупность экономических, социальных и юридических факторов, определяющих функционирование рынков труда. Рынки труда регулируются через систему трудоустройства, реализацию государственных программ помощи в приобретении профессиональных знаний и содействии в трудоустройстве безработным, целевые программы организации по подготовке и переподготовке кадров в связи с их реструктуризацией и т.д. Все составные части рыночного механизма регулирования воздействуют на занятость работников и в разных странах находятся в разном соотношении в зависимости от экономических и исторических условий развития общественного производства. Многочисленные и разнонаправленные факторы, влияющие на рынок труда организации, требуют от нее пристального внимания к ним и их учета при формировании бюджета на наем персонала.

Бюджетирование затрат на наем персонала будет зависеть не только от специфики, особенностей рынков труда и факторов, влияющих на него, но и от следующего:

- мониторинга рынка труда;
- качества вакансии;
- количества вакансий;
- наличия работников определенной квалификации на рынке труда;
- источников найма персонала;
- путей покрытия потребности в персонале;
- жесткости критериев отбора;
- организации процесса отбора персонала;
- срочности закрытия вакансии;
- ошибок, допущенных работодателем;
- возможного отказа части кандидатов.

Мониторинг рынка труда. В каждой организации возникает потребность в мониторинге рынка труда по следующим направлениям:

- выявление соотношения спроса и предложения по категориям работников. Это позволяет определять, какую вакансию закрывает организация — дефицитную или невостребованную на рынке труда;
- выявление состояния спроса, т.е. частоты встречаемости предложений работодателей по уровню оплаты труда. Это позволяет организации определять, к какому уровню оплаты труда она относится: низкому, высокому, среднему, — и сделать вывод о своей привлекательности для потенциальных кандидатов;

— определение состояния предложения. Это позволяет встречаться сти ожиданий соискателей по оплате труда. Это мешает организации определять, трудно или легко найти на рынке кандидата на открытую ею вакансию.

Кроме того, такой мониторинг позволяет организации:

- определять уровни заработной платы при приеме нового рабочего места;
- корректировать заработную плату собственных работников.

Если организация не следит за уровнем заработной платы на рынке труда, то в какой-то момент может не зафиксировать то, что уровни заработной платы поднялись. Это может привести к увеличению текучести собственных работников, что организации будет стоить больше, чем плановое увеличение их заработной платы в соответствии с рыночными тенденциями.

Мониторинг рынка труда может быть осуществлен двумя путями:

- 1) собственной службой управления организации;
- 2) с помощью специализированных организаций, занимающихся этим профессионально. В данном случае необходимо учитывать значительно большие затраты на оплату работы специализированных организаций, чем затраты на работу собственной службы управления персоналом.

Качество вакансий влияет на выбор путей и источников привлечения персонала в организацию (вряд ли организация будет искать персонал с низкой квалификацией через кадровое агентство).

Количество вакансий может пропорционально увеличивать затраты на наем персонала (например, необходимо найти одного или 20 работников определенной квалификации).

Наличие работников определенной квалификации на рынке труда. В результате мониторинга рынка труда, как отмечалось выше, организация устанавливает степень дефицитности работников на данный момент времени по вакансии, созданной в организации. Это позволяет понять, сможет ли организация быстро найти кандидата на вакантное место и насколько легко может трудоустроиться увольняющийся или увольняемый организацией работник. С точки зрения затратности дефицитности работников на рынке труда увеличивает время на поиск подходящего кандидата и, как следствие, затраты на него. Вместе с тем этот фактор приводит к установлению большей заработной платы для дефицитных профессий, что увеличивает затраты на содержание персонала. Динамика затрат с точки зрения увольнения работников будет рассмотрена ниже.

Источники найма персонала. Известны два источника найма персонала по отношению к организации-работодателю: внутренние и внешние.

Внутренние источники привлечения персонала — это собственные работники, занимающие определенные рабочие места. Внутренние источники найма персонала менее затратны, так как в первую очередь сохраняется уровень заработной платы при перестановке (ротации) персонала, нет затрат на адаптацию (работники знают собственную организацию), отсутствуют затраты на текучесть персонала и т.д. В случае когда ротация собственных работников невозможна без дополнительного обучения с целью доведения уровня их профессиональных знаний, навыков и опыта до требований, связанных с новыми рабочими местами, следует просчитать затраты на него (см. раздел 4, п. 4.2) и сравнить с затратами на подбор и прием работника со стороны.

Внешние источники привлечения персонала можно разделить на следующие.

1. *Подбор персонала с помощью своих сотрудников* — так называемый неформальный поиск. Преимущество этого источника заключается в низких затратах на поиск и привлечение персонала. Если по рекомендации был принят работник, не соответствующий требованиям рабочего места, в организации может ухудшиться социально-психологический климат, возникнет конфликт, что приведет к резкому росту затрат на замену неподходящего кандидата.

2. *Самопроявившиеся кандидаты* (случайные кандидаты). Практически любая организация получает письма, факсы, телефонные звонки от людей, временно не занятых или желающих найти более интересную работу. Это резерв, которым нельзя пренебрегать, так как эти кандидаты обычно что-то знают об организации и у них, скорее всего, есть позитивный настрой к организации. Организация может создавать базу данных по самопроявившимся кандидатам, если в настоящий момент их кандидатуры не рассматриваются, таких работников по каким-то причинам пока не принимают на работу, хотя они могут быть востребованы в будущем. Поддержание подобной базы данных является недорогим делом и позволяет иметь резерв из лояльных к организации работников.

3. *Клиенты и поставщики.* Этот источник привлечения персонала способствует созданию хороших деловых отношений между партнерами только в том случае, если партнеры сами предложили кандидата. Как правило, затраты на этот источник привлечения работников невелики.

4. *Прежние работники, ушедшие из организации.* На таких работников следует обратить особое внимание. В первую очередь необходимо

можно уточнить причины увольнения и возмещения бывшего работника, узнать, чем он занимается в период отсутствия в организации (например, воспитывал малолетнего ребенка или работал конкурента), и только затем определить стратегию поведения по отношению к нему. С точки зрения организации затрат на использование этого источника практически нет.

5. *Учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки* (общеобразовательные школы, коммерческие школы, колледжи, институты, академии, университеты). Такой источник наиболее эффективен для привлечения молодых специалистов. Однако область его применения для руководящего персонала ограничена, поскольку у кандидатов, как правило, нет опыта работы. Диапазон затрат по найму персонала по данному источнику достаточно велик. От значительных затрат на привлечение персонала, когда организация целенаправленно оплачивает обучение необходимого специалиста по договору с учебным заведением, до полного отсутствия затрат, если учебное заведение само рекламирует своих специалистов.

6. *Государственные органы занятости.* Правительства большинства современных государств способствуют повышению занятости населения, формируя для этого специальные органы. В Российской Федерации создана Федеральная государственная служба занятости населения, которая является единой федеральной системой органов и учреждений. Деятельность этой Службы направлена на разработку и реализацию программ, предусматривающих мероприятия по содействию занятости населения, включая программы содействия занятости граждан, находящихся под риском увольнения и испытывающих трудности в поиске работы, а также на содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям — в подборе необходимых работников; на организацию мероприятий активной политики занятости населения и т.д. Более подробно эти вопросы рассмотрены в Федеральном законе «О занятости населения в Российской Федерации». Территориальными органами по вопросам занятости населения являются департаменты федеральной государственной службы занятости населения по субъектам Российской Федерации. Эти департаменты ведут базу данных о зарегистрированных безработных кандидатах, организации имеют доступ к этой базе данных. Но такие источники привлечения персонала позволяют организациям закрывать вакансии только по определенным категориям персонала, как правило, по работникам низкой квалификации, находящимся на вторичном рынке труда, прежде всего там, где требуется низкоквалифицированный труд. Деятельность государственных органов занятости дает возможность

вести сфокусированный поиск при незначительных издержках. Как отмечалось выше, государство инициирует создание новых рабочих мест, выделяя на это бюджетные средства

7. *Профессиональные ассоциации и объединения.* Этот источник оптимален, когда необходимо закрыть вакансию по определенной специальности. Затраты на использование этого источника незначительны.

8. *Родственные и конкурирующие организации.* Если организация «переманила» к себе специалиста или руководителя из родственной или конкурирующей организации, это, как правило, ухудшает отношения между ними. В случае использования данного источника может возникнуть определенный отрицательный резонанс. Если родственная организация ликвидируется или изменяет направление деятельности, то этот источник привлечения персонала может даже укрепить взаимосвязи между организациями. Затраты при использовании этого источника обычно невелики, однако его использование может увеличить другие статьи расходов по прочим бюджетам для сохранения отношений с конкурирующими организациями.

9. *Частные агентства по подбору персонала.* Чаще всего этот источник используют при найме высококвалифицированного персонала, оказывающего значительное влияние на работу и развитие организации. Организации, которые обращаются в кадровое агентство, оплачивают услуги по поиску и отбору персонала. Этот источник привлечения персонала является одним из наиболее затратных, но он имеет большое преимущество перед прочими источниками, поскольку обеспечивается профессионализмом работников кадровых агентств. Средняя стоимость оплаты равна 20—40% от годовой заработной платы по той вакансии, которую закрывает кадровое агентство, поэтому данный источник может быть использован для поиска управленческого персонала и специалистов. Особенно это касается «охоты за головами» (от англ. *headhunting*), т.е. поиска высококлассных специалистов. В данном случае затраты (гонорар) кадрового агентства, без которого трудно обойтись в подобной ситуации, в среднем составляют 25—30% от годового компенсационного пакета, предусмотренного работодателем для данного специалиста, что представляет значительно большую сумму, чем при подборе прочих специалистов с помощью кадрового агентства.

10. *Интернет.* Всемирная сеть является важным источником привлечения персонала. По оценкам специалистов, рынок подбора персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных сегментов рынка. Интернет обладает рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до

рынка труда и получения обратной связи. Во-первых, высокая скорость и широ-
рота охвата. Во-вторых, возможность ведения диалога в режиме реально-
го времени с кандидатами, находящимися в удаленных географических
районах. Но при использовании исключительно Интернета могут оста-
таться вне поля зрения многие интересные кандидаты. Кроме того,
существует проблема, связанная с ограниченными возможностями
оценки потенциала кандидата при использовании только электронной
коммуникации. Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня
прежде всего как эффективное средство первичного отбора для неко-
торых профессий и дополнительное по отношению к традиционным
средствам отбора персонала. Рассматриваемый метод не требует
от организации значительных затрат, пока нет заинтересованности
в кандидате, проживающем в отдаленном регионе. В противном слу-
чае это сразу увеличивает затраты на отбор кандидата.

Пути покрытия потребности в персонале представляют собой
способы поиска персонала, которые условно можно разделить на ак-
тивные и пассивные пути.

Активные пути покрытия потребности в персонале предпола-
гают активные действия в процессе подбора кандидатов, например, за-
ключение договоров на обучение персонала с образовательными уч-
реждениями, подача заявки в государственные органы занятости.

Активные пути покрытия потребности предполагают также ана-
лиз информации об учебных программах и планах выпуска профиль-
ных учебных заведений, материалов государственных служб занятости
и рекламных материалов других организаций, посещение и организацию
выставок, конференций, семинаров, ярмарок, вакансий, организацию пре-
зентаций и дней открытых дверей, мониторинг рынка труда и т.д.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале связаны с тем,
что организация сообщает о своих вакансиях в средствах массовой
информации (в газетах, телевидении, Интернете) или вывешивает
объявление перед своим офисом.

Как правило, с точки зрения величины затрат активные пути по-
крытия потребности в персонале более затратные, однако затраты на
прохождение пассивных путей могут стать в некоторых случаях тоже
значительными, например, публикация объявления о вакансии в газе-
те бесплатных объявлений или в престижных коммерческих изданиях
(газеты «Ведомости», «Коммерсантъ», специализированные журналы
и т.д.), использование Интернета или телерекламы.

Жесткость критериев отбора. Главная задача процесса отбора
кандидатов заключается не в их сравнении, а в сравнении качеств кан-
дидата и требований рабочего места и выявление их максимального

соответствия, поэтому вопрос заключается в том, чтобы в самые короткие сроки на основе разработанной личностной спецификации или карты компетентности, которые определяют профессиональные, деловые и личностные качества, найти подходящего кандидата. Необоснованное выдвижение дополнительных характеристик (например, при отборе библиотекаря не только учитывать обязательные профессиональные требования, но и ввести дополнительные критерии, такие, как рост, цвет глаз, пол, т.е. дополнительные характеристики, от которых в конечном счете не зависит выполнение профессиональных обязанностей) приводит к увеличению времени поиска подходящего кандидата и, как следствие, затрат на этот процесс.

Организация процесса отбора персонала. Отбор — это вид управленческой деятельности с помощью которого организация выбирает из ряда подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего, поэтому процесс отбора предваряет *стадия подбора персонала*. Задача подбора персонала заключается в привлечении достаточного числа кандидатов для последующего отбора в организацию. С точки зрения определения затрат на отбор персонала организация решает в первую очередь следующие вопросы:

- 1) кто будет проводить процесс отбора кандидатов;
- 2) какие методы отбора использовать при оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов?

Процесс отбора кандидатов на вакантную должность может осуществляться как работниками самой организации, так и с помощью привлечения сторонних организаций или специалистов, например кадровых агентств.

В случае когда отбор проводит сама организация, в него могут быть включены следующие должностные лица: руководитель организации, руководитель структурного подразделения, для которого отбирают персонал, руководитель службы персонала или ее сотрудники. Участие в процессе отбора того или иного должностного лица зависит:

- 1) от вакансии, которую закрывают в организации (например, отбор главного специалиста предполагает участие руководителя организации, при отборе маркетолога в отдел маркетинга участвует руководитель отдела маркетинга);
- 2) от размера организации (если организация малая, то в отборе, как правило, ведущую роль играет руководитель или приглашенный специалист-консультант).

В особо сложных случаях в процессе отбора могут быть задействованы все перечисленные руководители и специалисты, которые будут принимать участие на определенных стадиях отбора.

Выбор участников процесса отбора кандидатов на вакантную должность влияет на затраты, связанные с ним. Отбор собственных кадров для организации не увеличивает размер затрат на этот процесс (хотя и требует случаев, которые будут описаны ниже), чего нельзя сказать о привлечении специалистов для использования специалистов которых может привести к такому увеличению затрат на отбор персонала.

Немаловажное значение для организации имеет выбор методов отбора персонала на вакантную должность, к которым можно отнести следующие.

1. *Анализ резюме, анкет, автобиографий, копий трудовой книжки и документов, подтверждающих квалификацию*, не требующий от организации значительных денежных затрат.

2. *Тестирование*, которое предполагает использование определенных тестовых методик, позволяющих выявить не только очевидные, но и скрываемые личностные и деловые качества, включая нераскрытый потенциал. Кроме того, существуют тесты, направленные на анализ знаний, выявление навыков и достижений, уровень овладения специальными приемами труда и показывающие уровень профессиональной подготовки, необходимой для данного рабочего места. При использовании тестов в качестве методов отбора работодатель должен ответить на следующие вопросы:

— зачем и когда тесты должны применяться (практика тестирования);

— почему необходимо применять именно эти тесты (философия тестирования);

— зачем выявлять скрываемые личностные негативные качества (этические вопросы применения тестов);

— какова достоверность тестов (вопросы достоверности)?

Эффективность тестирования зависит в первую очередь от качества тестов, причем для разных категорий персонала тесты не должны быть одинаковыми. Например, тесты на выполнение отдельных работ, тесты на психо моторные способности, тесты на канцелярские способности, письменные тесты на способности к счету, пониманию, восприятию, тест анализа личных качеств, тесты на умение логично мыслить, тесты, определяющие умственные способности человека.

Недостатки использования тестов заключаются в больших затратах, связанных не столько с их приобретением, сколько с необходимостью сторонней помощи, например возможность трактовки результатов тестов высококлассными специалистами.

3. *Деловые игры*, как правило, используются для отбора управленческого персонала. Работодатель создает искусственную рабочую си-

туацию и затем «помещает» в нее кандидата. Посредством этого метода отбора можно выявить уровень контактности, профессионализм, организаторские способности, инновационность мышления, умение работать в команде, наличие лидерских качеств. Преимуществом такого метода отбора является его наглядность, недостатком — значительные затраты времени на создание ситуации для деловой игры, ее проведение и анализ результатов. Кроме того, создать, проиграть деловую ситуацию и проанализировать результаты может только специалист, причем в ряде случаев приглашенный консультантом, что напрямую влияет на уровень затрат при использовании данного метода. Поэтому не каждая организация может использовать этот метод.

4. Проверка рекомендаций. На каком-то этапе отбора персонала организация может потребовать предоставить рекомендации. Однако этот метод отбора нельзя использовать самостоятельно, поскольку предоставляющие рекомендацию работники могут быть необъективны в силу определенных причин. Затраты на использование этого метода невелики, как и его достоверность.

5. Медицинский осмотр. Одним из этапов отбора кандидатов на вакантную должность может стать медицинский осмотр. Этот метод отбора позволяет:

- оценить психическое и физическое состояние работника на момент поступления на работу, так как иногда работа требует наличия определенного уровня здоровья;

- предотвратить наем больных людей и переносчиков заразных болезней.

Диапазон затрат на использование этого метода зависит от закрываемой вакансии, например, провести медосмотр клерка в организацию или отобрать кандидата в отряд космонавтов.

6. Собеседование по отбору персонала. Этот метод отбора персонала представляет собой процесс обмена информацией между работодателем и кандидатом на вакантную должность. По месту в процессе отбора персонала собеседование можно разделить на *предварительное* и *окончательное*, в ходе которого работодатель устраняет неясности и неточности по результатам прочих методов отбора и принимает решение о найме работника.

Задачей **предварительного собеседования** является оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования рабочего места, адаптироваться в организации, знакомство с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Собеседование является двусторонним процессом: не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Поэтому, предоставляя максимально объективную и полную информацию об организации, можно заинтересовать кандидата и одновременно избежать приема на работу кандидата, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон с точки зрения затрат времени и, как следствие, затрат финансов на весь процесс отбора.

Главная задача **окончательного собеседования** — уточнение невыясненных до конца вопросов (например, в случае, когда результаты анализа документов, предварительного собеседования и тестирования диаметрально противоположны) и принятие окончательного решения о найме на работу. Обычно такое собеседование проводит непосредственный руководитель, в структурное подразделение которого подбирают кандидата. Собеседование готовит служба персонала, обобщая результаты предварительных методов отбора и сформулировав предварительное мнение о целесообразности найма. Кроме того, во время собеседования работник службы управления персоналом оказывает методическую помощь руководителю.

Вторая задача, которая решается на стадии окончательного собеседования, — принятие решения о найме, необходимости испытательного срока, обучения специальным навыкам работы на новом месте, что приводит к определенным затратам на персонал и влияет на их суммарную величину.

При использовании тех или иных методов отбора и для снижения затрат на него необходимо учитывать определенные требования:

1) **валидность**, т.е. методы отбора должны соответствовать требованиям отбора (например, если организации важны на данном рабочем месте высокие логические способности, то проверять знание китайского языка вовсе не обязательно);

2) **полноту**, т.е. методы отбора должны позволять проверять наличие всех характеристик, выделенных организацией для выявления у кандидатов (например, организация установила, что необходимо отбирать кандидатов по 15 самым важным характеристикам, а методы подобраны таким образом, что у кандидатов можно выявить наличие только 7 качеств);

3) **надежность**, т.е. методы отбора должны давать точность и устойчивость результатов (методы отбора должны быть такими, чтобы они могли давать результаты по всем претендентам, независимо от времени, места и периодичности отбора);

4) во
ны быть
качествен
Сроч
на поиск
ствляется
шают запл
мо в корот
несколько
трат на эти

Ошиб
нала могут
ровать сле
1) при
2) отка
3) оши

часто встре
Ошибк
практике м

Ошибки
однако это
лярно, то он
незаметный
но пригодн
самым делае
должает ост
продукт, не

Ошибки
ну персонал
ми. Так, пот
ют 7%, специ
до 100% год
мер состава

Статьи за
1. Затра
1.1. Сниж
и членов
1.2. Непр
с непосред
2. Затра
2.1. Упущ

4) *возможность количественной оценки*, т.е. методы отбора должны быть подобраны так, чтобы кандидаты оценивались не только по качественным, но и по количественным показателям.

Срочность закрытия вакансии напрямую влияет на размер затрат на поиск и отбор персонала в организацию. Если в организации осуществляется плановый поиск с закрытием вакансий, то затраты не превышают запланированного размера. В случае когда организации необходимо в короткие сроки закрыть вакансию, использование одновременно нескольких источников найма персонала приводит к увеличению затрат на эти цели.

Ошибки, допущенные работодателем. В процессе отбора персонала могут возникнуть три типа ошибок, которые можно классифицировать следующим образом.

- 1) прием на работу непригодного кандидата;
- 2) отказ в приеме на работу пригодному кандидату;
- 3) ошибочное формирование вакансии. Эта ошибка, к сожалению, часто встречается в российском бизнесе.

Ошибки первого типа наиболее заметны, так как работодатель на практике может убедиться в непригодности кандидата.

Ошибки второго типа становятся не сразу заметны руководству, однако это не решает проблему. Если такая ошибка повторяется регулярно, то она способна нанести существенный, хотя на первый взгляд незаметный материальный урон организации. Отвергая потенциально пригодных кандидатов, организация удлинняет по времени и тем самым делает более дорогим процесс отбора кандидата. Вакансия продолжает оставаться незакрытой, т.е. организация теряет прибавочный продукт, не созданный на вакантном рабочем месте.

Ошибки обоих этих типов приводят к увеличению затрат на замену персонала, которые могут составлять значительные денежные суммы. Так, потери от замещения производственного рабочего составляют 7%, специалистов — 15—30%, высшего управленческого персонала — до 100% годовой заработной платы этих работников. Приведем пример состава затрат на замену персонала.

Статьи затрат на замену персонала

1. Затраты на увольнение.

- 1.1. Снижение производительности труда увольняющегося работника и членов коллектива в период, предшествующий увольнению.
- 1.2. Непроизводительные потери времени при обсуждении увольнения с непосредственным руководителем увольняющегося работника.

2. Затраты, связанные с вакантным местом.

- 2.1. Упущенная выгода при работе с клиентами, неисполнение каких-то дел.

2.2. Выплата сверхурочных работникам, которые выполняют работу за пределами рабочего времени уволенного работника.

2.3. Непроизводительная трата времени при исправлении ошибок, допущенных работниками, которые выполняют работу за пределами рабочего времени уволенного работника.

2.4. Ухудшение социально-психологического климата и снижение производительности труда работников структурного подразделения, где есть незакрытая вакансия.

3. Затраты на подбор, отбор и наем нового работника

3.1. Затраты на организацию рекламной кампании.

3.2. Выплата вознаграждения кадровому агентству за подбор персонала.

3.3. Затраты времени на собеседование, проверку рекомендаций и т.д.

3.4. Затраты времени на оформление личного дела.

4. Затраты на адаптацию нового работника.

4.1. Затраты на обучение и введение в должность.

4.2. Затраты на исправление ошибок, допущенных новым работником.

4.3. Непроизводительные потери времени руководителя и коллег, связанные с введением в курс дела нового работника.

4.4. Затраты, связанные с выплатой пеней, штрафов, неустоек во внешние контролирующие органы или клиентам организации при допущении ошибок новым работником.

Ошибки третьего типа — ошибочное формирование вакансии. При этом типе ошибок резко увеличиваются затраты на создание нового рабочего места, что приводит к нерациональному использованию бюджетных средств.

Возможный отказ части кандидатов. Как отмечалось выше, отбор на рынке труда — это двусторонний процесс: не только организация отбирает подходящего кандидата на вакантное рабочее место, но и кандидаты выбирают организацию по своим субъективным критериям. Поэтому часть кандидатов, в том числе устраивающих работодателя, могут отказаться от работы в организации, что приведет к дополнительным затратам на продолжение подбора и отбора кандидатов. Для снижения затрат по этому фактору работодатель должен давать правдивую информацию о своей организации, в противном случае он понесет дополнительные расходы.

В итоге по мере отбора персонала все затраты на этот процесс будут отнесены на отобранных кандидатов. Зависимость стоимости затрат по мере уменьшения численности кандидатов в процессе отбора на вакантную должность представлена на рис. 2.2.

Как видно на рис. 2.2 (кривая А), по мере отбора кандидатов увеличиваются затраты. Чем более профессионально организован этот процесс, тем меньше его стоимость (кривая В). Если было вакантным одно рабочее место, то останется один отобранный кандидат, а затра-

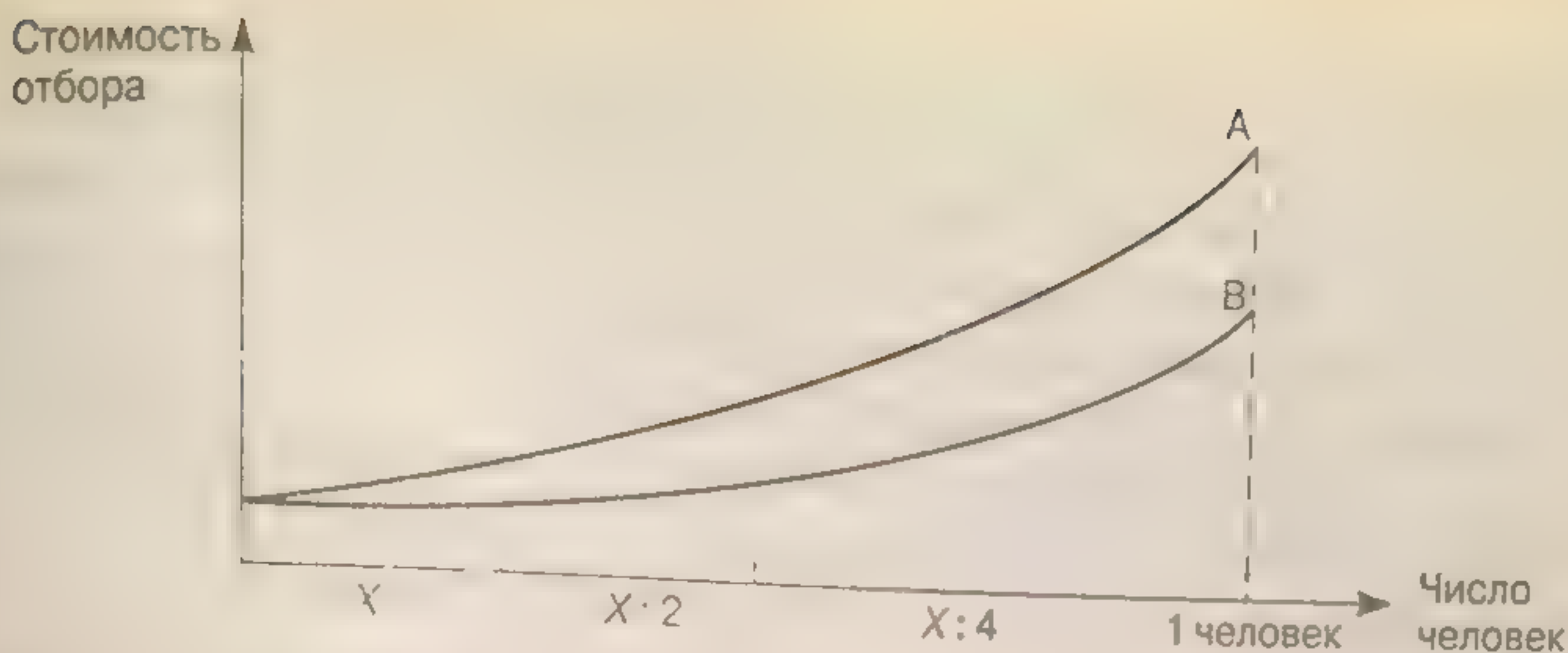


Рис. 2.2. Шкала зависимости стоимости затрат и численности кандидатов в процессе отбора на вакантную должность

ты, связанные с отбором отсеянных кандидатов, будут отнесены на этого оставшегося кандидата либо на нескольких, если необходимо заполнить несколько вакантных рабочих мест. Поэтому для оптимизации затрат на наем персонала необходимо по возможности допускать на последние этапы отбора минимум кандидатов, отсеивая на ранних стадиях как можно большее их число. Это потребует совершенствования методов на первых стадиях отбора: анализа резюме, анкет и проведения предварительного собеседования.

Таким образом, все перечисленное в той или иной мере влияет на затраты работодателей при найме работников и должно быть учтено при бюджетировании. Основой составления бюджета на наем персонала будет сводная ведомость потребности в персонале на определенный бюджетный период, представленная в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Сводная ведомость потребности в персонале
на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад
1	2	3	4	5	6

Графы 1—3 заполняют исходя из формата «Штатное расписание» графы 10, в которой отмечены вакансии в организации.

Графу 4 заполняют на основе представленных центрами ответственности планов развития, планов создания новых и сохранения

(модернизацию, переобучивание) существующих рабочих мест с учетом затрат на охрану труда и технику безопасности, например, организация занимается строительством, поведением, электрики, маляры штукатурки организации потребуются в строго определенное время в зависимости от технологии строительства.

Графу 5 заполняют на основе планируемого объема выполнения работ, так как, например, электрики, маляры, штукатурки и строители нужны строго на определенное время. Данные графы являются базой определения срока трудового договора или контракта.

В графе 6 указывают фиксированную часть заработной платы, формирование которой приведено в разделе 3, п. 3.1.2 (переменная часть заработной платы является предметом переговоров).

Формат, отражающий затраты организации на наем персонала, представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Бюджет затрат на наем персонала
на _____ год

№ п/п	Мероприятия	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
			всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рекламная кампания							
2	Услуги сторонних организаций							
2.1	Мониторинг рынка труда							
2.2	Услуги кадровых агентств							
3	Услуги сторонних специалистов							
4	Услуги на подготовку специалистов							

Данные графы 2 зависят от рассмотренных выше факторов, таких, как способ мониторинга рынка труда, качества и количества вакансий.

Затраты на мероприятие 1 (рекламная кампания) рассчитываются на основании сводной ведомости, в которой указаны качественная (графа 2 табл. 2.5) и количественная (графа 3 табл. 2.5) потребность в персонале. В зависимости от качественной и количественной потреб-

ности в персонале будет выбрана та или иная стратегия проведения рекламной кампании. Для того чтобы подобрать персонал к сроку, указанному в сводной ведомости потребности в персонале, рекламную кампанию нужно провести заранее с разбивкой по кварталам. Ответственным исполнителем может быть служба управления персоналом, служба организации (если организация небольшая), а также PR-менеджер по персоналу.

Затраты на мероприятие 2 (услуги сторонних организаций) либо могут быть значительными, если организация крупная, либо могут отсутствовать, если мониторинг рынка труда проводят специалисты собственной службы управления персоналом, равно как они же осуществляют наем персонала, не прибегая к услугам кадровых агентств.

Затраты на мероприятие 3 (услуги сторонних специалистов) могут возникать, когда на стадии отбора организация приглашает специалиста, например психолога.

Затраты на мероприятие 4 (услуги на подготовку специалистов) могут возникать тогда, когда организация целенаправленно оплачивает услуги на подготовку специалистов конкретной специальности учебному заведению по договорам.

Составляя бюджет затрат на наем персонала, организация должна учитывать, что это дорогостоящий процесс (например, в США затраты на отбор высшего управленческого персонала в среднем составляют 32 тыс. дол., среднего управленческого персонала — 8 тыс. дол.) и по времени может занимать от двух до четырех месяцев (для специалистов). Таким образом, рассчитывая затраты на наем персонала, организация оптимизирует не только затраты на его формирование, но в целом затраты на управление персоналом.

2.3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала — заключительный этап формирования персонала организации, а его бюджетирование является составной частью бюджета на формирование персонала организации.

Затраты на высвобождение персонала — издержки организации на комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и оказанию организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников.

Затраты на высвобождение зависят от следующих факторов:

- инициатор высвобождения;
- причины высвобождения;

- плановость высвобождения (планируемое и срочное);
- качество освобождаемых должностей;
- число высвобождаемых работников (массовое, крупно- и среднесерийное, единичное).

Высвобождение персонала организации может инициироваться работником или работодателем.

Причины высвобождения со стороны работника могут быть самыми разными: связанными с личной жизнью работника (переезд, декретный отпуск, достижение пенсионного возраста, поступление на учебу и пр.), с его недовольством изменившимся организационным окружением (ухудшение социально-психологического климата, конфликт, изменение условий труда и пр.), с нарушением организацией или работником исполнения трудового контракта, с изменившимися условиями функционирования организации. Причины, вызывающие такие изменения, могут быть положительными (применение новых технологий, диверсификация, реинжиниринг) и отрицательными (кризис, снижение деловой активности, банкротство, уход с рынка). Результат влияния этих причин — изменение численности и (или) штата организации.

Причины высвобождения могут и не зависеть от работника или организации. Форс-мажорные причины высвобождения в данной работе рассматриваться не будут.

Во всех остальных случаях и организация, и работник несут взаимные прямые и косвенные затраты, перечень которых представлен в табл. 2.7.

Зависимость затрат высвобождения от инициатора и причин высвобождения

Таблица 2.7

Инициатор высвобождения	Затраты			
	прямые		косвенные	
	работник	организация	работник	организация
Работник По собственному желанию	Нет Нет	Большие (затраты на срочное закрытие вакансии)	Нет	Средние (уменьшение привлекательности на рынке труда)
Из-за нарушения трудового контракта работодателем	Низкие	Большие (штрафные санкции, затраты на юридические действия)	Большие	Средние (уменьшение привлекательности на рынке труда)

Инициатор высвобождения	Затраты			
	прямые		косвенные	
	работник	организация	работник	организация
Организация				
Из-за нарушения трудового контракта работником	Большие (затраты на возмещение потерь, штрафы, пенн. поиск другой работы)	Средние (затраты на юридическую поддержку)	Большие	Средние
Из-за изменения численности и (или) штата	Большие (затраты на поиск работы)	Большие (затраты на выплату выходных пособий, трудоустройство, ведение юридической работы)	Большие	Большие (уменьшение производительности труда)

Наиболее затратным для организации является высвобождение по инициативе работника, поскольку увольнение этого вида практически не планируется руководством и, как правило, происходит для нее неожиданно и соответственно связано, с одной стороны, со снижением общей производительности труда, с другой — с невозможностью оптимизировать затраты на срочное закрытие вакансии. Однако, с точки зрения работника, это наиболее «мягкий» вид высвобождения: работник готов покинуть организацию, и такое высвобождение проходит для него психологически комфортно.

Высвобождение из-за неисполнения организацией трудового контракта связано для организации с затратами на выплату компенсаций работнику и судебными издержками.

Высвобождение из-за неисполнения работником трудового контракта не влечет за собой никаких затрат для организации.

Как видно из табл. 2.7, наименее предпочтительным и для работника, и для работодателя является высвобождение персонала из-за изменения численности и (или) штата. Если при позитивных причинах изменения условий работы организации возникает необходимость перераспределения персонала с единичными или среднесерийными увольнениями, то при негативных причинах изменения условий работы организации ее финансовое положение может оказаться таким, что

сохранение прежнего объема производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) станет невозможным не только в настоящее время, но и в будущем. В этом случае руководство организации может принять решение о проведении мероприятий по экономному сокращению численности персонала.

Качество освобождаемых должностей влияет на затраты следующим образом. Если организация высвобождает высококвалифицированное место, предполагающее высокую заработную плату за квалифицированный труд, то при увольнении такого работника выходное пособие будет высоким. При увольнении этого работника по собственной инициативе резко возрастают затраты на наем нового работника.

Число высвобождаемых работников (массовое, крупно- и среднесерийное, единичное) также влияет на размер затрат, причем если высвобождение касается работников более высокого уровня профессионализма и их число велико, то это резко увеличивает затраты на высвобождение. В случае массового увольнения необходимо соблюдение правовых норм, регламентирующих этот процесс. При несоблюдении организационно-правового процесса высвобождения организация может понести дополнительные расходы, связанные с судебными издержками, выплатами заработной платы за вынужденные прогулы.

Обычно в коллективном договоре определяется порядок высвобождения персонала в случае снижения деловой активности организации. Если есть возможность, работнику дают выходное пособие, рекомендательное письмо, оказывают помощь в трудоустройстве, переподготовке и пр. Однако существует и законодательно закрепленная практика проведения увольнений [49] при массовом высвобождении.

1. Минимальный период между принятием решения руководства об изменении условий или прекращении договора с работником и его фактической реализацией — два месяца. Затратами организации при этом становятся выплачиваемая работнику заработная плата и перечисляемые налоги. Косвенные затраты на этот период — уменьшение производительности труда высвобождаемого работника и связанных с ним технологически других работников.

2. Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор без предупреждения об увольнении за два месяца с одновременной выплатой дополнительной компенсации в размере двухмесячного среднего заработка (ст. 180 ТК РФ). Затратами организации при этом будет выплата компенсации.

Данный вариант сокращения численности и штата является самым экономичным для организации. Для работника он выгоден толь-

ко в том случае, если работник уверен в быстром нахождении новой вышеоплачиваемой работы.

3. Расторжение трудового договора с работником по инициативе руководства влечет за собой дополнительные затраты по выплате выходного пособия (п. 2 ст. 81 ТК РФ) увольняемому работнику в размере среднего месячного заработка. Кроме того, за работником сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, что в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен (ст. 178 ТК РФ).

Существуют разные ситуации, которые предшествуют увольнению, например, работник в периоде, предшествовавшем увольнению, работал в режиме нормальной продолжительности рабочего времени; работник в периоде, предшествовавшем увольнению, работал в режиме неполного рабочего времени; работник в течение шести месяцев, предшествовавших увольнению, простаивал (не по своей вине); работник в периоде, предшествовавшем увольнению, находился в отпуске без сохранения содержания. В этих случаях необходимо строго следовать требованиям ТК РФ для снижения вероятности возникновения значительных затрат на высвобождение персонала.

На основе анализа расчетов составляют план работы с высвобождаемым персоналом организации и бюджет его высвобождения по формату, представленному в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Сводная ведомость высвобождения персонала

на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Дата высвобождения	Средняя заработная плата	Единый социальный налог	Выходное пособие	Компенсации
1	2	3	4	5	6	7	8

Графа 1 показывает, из какого подразделения будут высвобождены работники.

Графы 2, 3 характеризуют качественный и численный состав высвобождаемых работников и формируются на основе планов реорганизации структурных подразделений.

Графа 4 определяет необходимые сроки высвобождения.

Графы 7, 8 — затратные и показывают размер выплат высвобождаемым работникам, зависящий от средней заработной платы, показанной в графе 5.

Графа 6 показывает размер единого социального налога, который организация вынуждена выплачивать в период увольнения работников.

На основе сводных ведомостей структурных подразделений составляется бюджет затрат организации на высвобождение персонала по форме, представленной в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Бюджет затрат на высвобождение персонала
на _____ год

№ п/п	Статья затрат	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
			всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Заработная плата							
2	Единый социальный налог							
3	Выходное пособие							
4	Компенсации							

Данные граф 2—4 заполняются исходя из данных граф 5—8 сводной ведомости высвобождения персонала (см. табл. 2.8).

Наибольший размер затрат на высвобождение складывается при массовом увольнении работников, поэтому организация заинтересована в минимизации выплат по увольнению и добровольном уходе персонала.

Для этого существуют определенные методы. Так, в США применялся метод стимулирования добровольного увольнения или выхода на пенсию. Администрация по четко установленному контингенту (возраст, подразделение, стаж работы) стимулирует уход на пенсию или увольнение по собственному желанию, предлагая на какое-то время повышенный размер выходного пособия или льготные условия выхода на пенсию.

Используются различные варианты и модификации этого метода: метод «открытого окна», метод «селективного сокращения», тактика «запугивания».

Метод «открытого окна» применялся в случае, когда требовалось провести значительное сокращение аппарата, и заключался в обеспечении некоторыми льготами работников, подавших добровольно заявления об увольнении. Так, фирма «Дюпон» в 80-х годах XX в. предложила управляющим, начиная со среднего звена, уйти на пенсию не с 27 годами стажа, а с 22 годами. Эффект был неожиданным. Руководство организации хотело уволить 6,5 тыс. человек, а получило вдвое больше заявлений от желающих уйти на пенсию, из них подали заявления 400 человек, занимавших ключевые посты в «Дюпоне».

Специфика «селективного сокращения» заключается в том, что поданные заявления от сотрудников действительны в течение нескольких лет и администрация сама избирательно осуществляет увольнения в зависимости от ситуации. За этот период времени работник свыкается с мыслью об уходе из организации, успевает подыскать себе другое занятие, и процесс высвобождения проходит по более «мягкой» схеме.

Тактика «запугивания» применяется для стимулирования добровольных увольнений. Так, компания «АТТ» в середине 80-х годов стала сообщать рейтинги работников. Работники, рейтинг которых оказался низким, предпочли уволиться по собственной инициативе, не дожидаясь сокращения.

Составляя бюджет затрат на высвобождение персонала, организация должна учитывать, что этот процесс может стать очень дорогим из-за некорректного его проведения. Таким образом, рассчитывая затраты на высвобождение персонала, организация оптимизирует затраты на его формирование.

Таблица 2.9

Ответственный исполнитель
9

ф 5—8 свод-

ывается при
заинтересованном уходе

США приме-
н или выхода
ингенту (воз-
пенсию или
кое-то время
словия выхо-

РАЗДЕЛ 3

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Комплексная функция использования персонала организации — одна из важнейших, связанных с управлением персоналом, и включает в себя следующие подфункции: адаптация персонала и его функционирование. Ее бюджетирование является неотъемлемой частью бюджетного процесса, осуществляемого в организации, и в первую очередь связано со стратегией ее развития (см. раздел 1, рис. 1.2).

Бюджетирование затрат на использование персонала организации решает следующие задачи:

- обеспечение текущего планирования и реальных прогнозов динамики производительности труда и ее взаимосвязь с ростом фондов оплаты труда;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений организации при использовании персонала, что дает возможность обнаруживать наиболее узкие места в управлении персоналом и наметить варианты оптимизации затрат на него;
- обоснование затрат организации на адаптацию и функционирование персонала, определение экономических последствий при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принятие эффективных управленческих решений, касающихся формирования фондов оплаты труда;
- создание базы для оценки и контроля планов организации при освоении бюджетов на использование персонала;
- исполнение требований законов и контрактов (трудовых, коммерческих и пр.) в части оплаты труда;
- повышение управляемости организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических данных от плановых и своевременной корректировки действий.

Бюджетирование затрат на использование персонала включает в себя разработку следующих видов бюджетов, представленных на рис. 3.1.

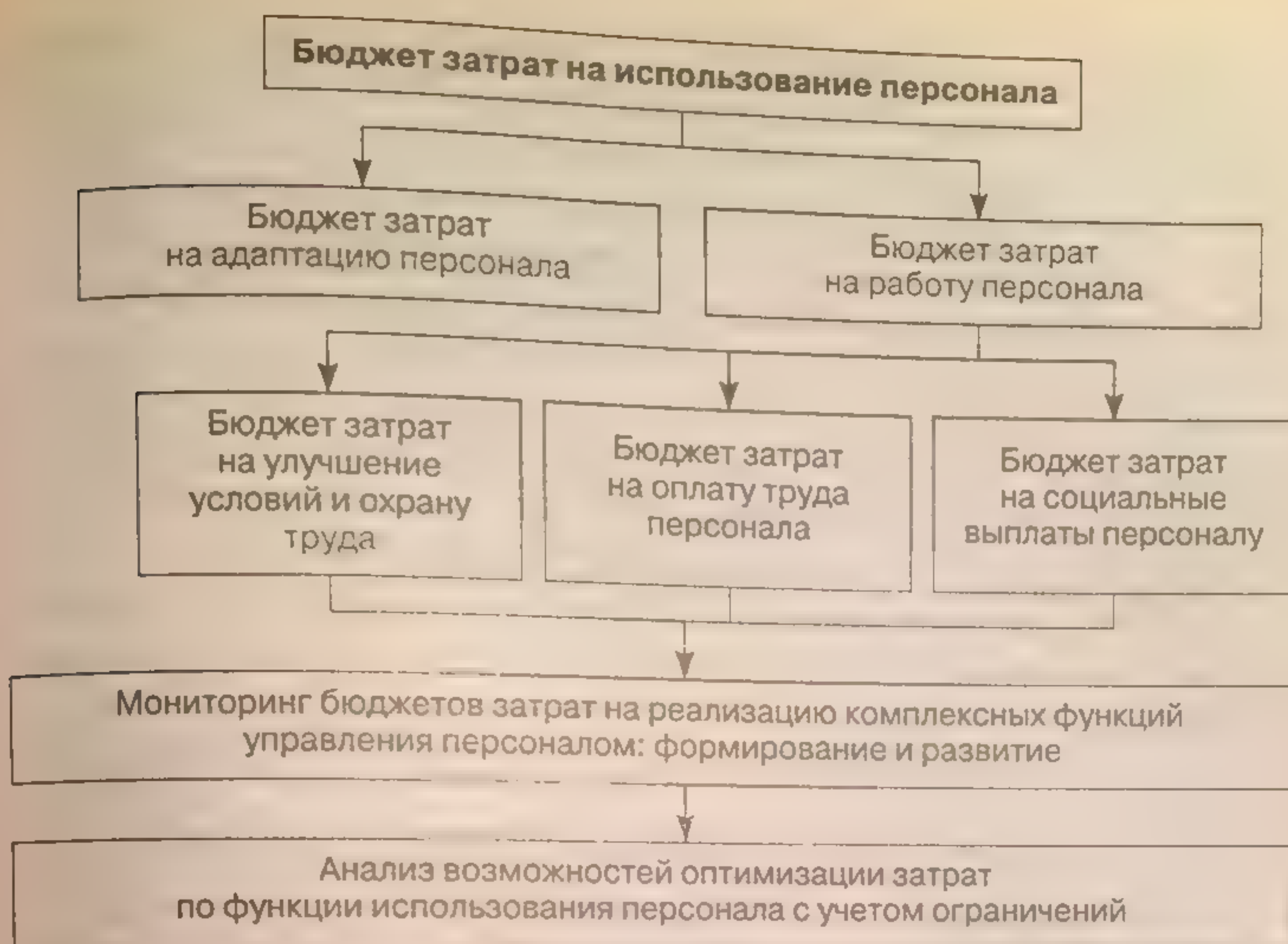


Рис. 3.1. Формирование бюджета затрат на использование персонала

При бюджетировании затрат на использование персонала организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- как адаптировать нанятый персонал к существующим организационным условиям и какие затраты в связи с этим возникнут;
- сколько необходимо потратить на обеспечение нормальных условий труда и охрану труда;
- какую систему оплаты труда выбрать и сколько средств направить на выплаты по данной системе;
- какие дополнительные социальные выплаты производить и какие результаты от них ожидаются;
- каким будет компенсационный пакет работника?

Необходимо учитывать то, что все затраты, связанные с использованием персонала, будут покрыты прежде всего его производительным трудом за счет стоимости, которую он принесет организации.

3.1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА АДАПТАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

Как отмечалось выше, формирование персонала является достаточно дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает

значительное количество финансовых и временных ресурсов, которые могут быть потеряны организацией, если работник не сможет к ней адаптироваться и в дальнейшем уволится. Статистические данные многих организаций говорят об особенно высоком проценте увольнений, приходящемся на первый месяц работы новых сотрудников. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы новый работник не ушел из нее и проработал хотя бы такое время, в течение которого затраты на закрытие данной вакансии стали равны стоимости на данном рабочем месте. Кроме того, большая часть несчастных случаев приходится на первое время работы новых сотрудников в организации, поэтому необходимость управления адаптацией очевидна.

Затраты на адаптацию — это определенные прямые и косвенные издержки, которые несут работодатель и работник в процессе взаимного приспособления работника к организации и организации к работнику.

С точки зрения работника, можно выделить два направления адаптации:

1) первичная, т.е. процесс приспособления работников, не имевших до этого трудового опыта. Как правило, это касается выпускников учебных заведений;

2) вторичная, т.е. процесс приспособления работников, имеющих трудовой опыт, но переходящих либо на новое рабочее место, либо в другую организацию.

Работник заинтересован в том, чтобы процесс адаптации прошел как можно быстрее, поскольку он несет не только моральные потери, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе: боязнь потерять работу (быть уволенным по какой-то причине), но и материальные, связанные с меньшим уровнем заработной платы на время адаптационного срока.

Сегодня в управлении выделяют следующие виды адаптации, связанные с определенными затратами, представленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Взаимосвязь видов адаптации и затрат организации на нее

Вид адаптации	Характеристика	Затраты организации
Профессиональная	Процесс совершенствования профессиональных знаний и навыков	Затраты: на дополнительное обучение на тренинги навыков на формирование необходимого трудового поведения
Психофизиологическая	Процесс приспособления к новым физическим, психологическим, физиологическим	Затраты: на ознакомление с рабочим местом

Вид адаптации	Характеристика	Затраты организации
	условиям труда, освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника на новом рабочем месте	на оплату труда наставника
Социально-психологическая	Процесс приспособления к новому социуму людей, нормам поведения, социально-психологическому климату, организационной культуре	Затраты: на проведение ознакомительных мероприятий (проведение бесед, подготовка информационной литературы) на проведение воспитательной работы
Организационно-экономическая	Процесс понимания организационного механизма управления, своего места в нем, привыкание к новой экономической ситуации	Затраты: на тренинги командообразования на обучение эффективным коммуникациям

Как видно из табл. 3.1, основные затраты на адаптацию персонала связаны с первичным обучением, расходы на которое входят в общий бюджет затрат на обучение, рассмотренный в разделе 4, п. 4.2.

На адаптационные затраты влияют следующие факторы:

- степень развития системы профориентации и профессионального образования в государстве;
- правильность проведения процедуры найма (отсутствие ошибки типа «прием на работу непригодного кандидата»);
- размер организации;
- уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат;
- характер и содержание занимаемой должности;
- социально-демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация);
- наличие в организации системы управления адаптацией.

Степень развития системы профориентации и профессионального образования в государстве напрямую влияет на затраты организации по адаптации персонала. Чем более развита эта система, чем больше государство участвует в процессе вовлечения населения в общественное производство, тем быстрее проходит процесс адаптации в конкретной

организации, тем меньше затраты работников на адаптацию. Фактически происходит перераспределение затрат на адаптацию работников между государством и организацией. На макроуровне происходит постоянное отслеживание соответствия системы ориентации и профессионального образования потребностям рынка труда и в случае необходимости коррекция ее. При этом государство должно определять перспективные направления развития образования, предотвращая негативные тенденции деформации рынка труда, связанные с дефицитом или переизбытком работников определенных категорий, отсутствием у них необходимых профессиональных навыков.

Правильность проведения процедуры найма является фактором, уменьшающим затраты организации на адаптацию персонала. Соответствие профессиональных навыков нанятого персонала требованиям рабочего места позволяет сократить время введения в должность, избежать недоразумений, связанных с неадекватным поведением работников в новых организационных условиях. Кроме того, при ошибках, связанных с наймом непригодного кандидата, возникают косвенные затраты, определяемые как потери, вызванные отказом в приеме на работу более достойному.

Размер организации влияет на ее затраты на адаптацию персонала следующим образом. Чем меньше организация, тем более неформальными являются процедуры адаптации в ней. Поэтому, если нет необходимости в дополнительном обучении, затраты организации будут связаны с ознакомительной беседой, проводимой, как правило, во время трудового процесса.

С ростом размера организации увеличивается количество функциональных и информационных связей. В процессе адаптации необходимо их освоение, что требует определенного времени и соответственно затрат.

Высокий уровень межличностного общения в коллективе и комфортный морально-психологический климат в организации уменьшают ее затраты на адаптацию персонала, так как вновь нанимаемый персонал попадает в условия, способствующие сокращению времени адаптации за счет построения доверительных отношений, неформального обмена опытом, отсутствия конфликтов, связанных с возможными ошибками нанятых работников.

Характер и содержание занимаемой должности влияют на затраты организации на адаптацию персонала. Более сложный характер должности и ответственность, предусмотренная ею, предполагают более длительный период освоения должности и соответственно рост затрат на адаптацию.

Социально-демографические характеристики и свойства личности в той или иной степени влияют на время прохождения процесса адаптации, а соответственно и на затраты организации на нее. Существуют различные зависимости успешности адаптации от пола, возраста, семейного положения, образования, профессиональной квалификации.

Воздействие данных факторов может изменять скорость и интенсивность протекания процесса адаптации, продолжительность которого может занимать по времени от одной недели до двух лет, что в конечном итоге скажется на затратах на него.

Для уменьшения затрат на адаптацию персонала необходимо наличие в организации системы управления адаптацией, которая предполагает:

- 1) распределить обязанности по организации процесса адаптации;
- 2) разработать адаптационные программы для новых работников.

Распределить обязанности по организации процесса адаптации можно путем его закрепления.

— за службой управления персоналом — методическое сопровождение процесса адаптации, осуществляемое посредством прямых консультаций специалистов, обеспечивающих процесс адаптации;

— за руководителями и (или) коллегами структурных подразделений, в которых есть новые работники (в случае отсутствия службы управления персоналом), — обеспечение профессиональной адаптации путем обучения практической деятельности;

— за отделом обучения персонала — обеспечение процесса введения в должность на основе проведения семинаров, курсов, инструктажа и т.д.;

— за коллективом — обеспечение социально-психологической адаптации нового работника в подразделении (вовлечение новичка в групповое решение проблем, помощь в освоении элементов неформального общения в коллективе и т.д.).

Разработка адаптационных программ для новых работников предполагает наличие общих и специальных программ адаптации, позволяющих стандартизировать этот процесс.

Общие программы адаптации позволяют новому работнику адаптироваться к организации и включают в себя лекции, экскурсии, видеofilмы, буклеты, позволяющие ознакомить новичка со следующими вопросами:

— общее представление об организации (ее цели, приоритеты, характеристика выпускаемой продукции, организационная структура, информация о руководителях, внешние взаимосвязи);

— политика организации (кадровая политика, политика бережливости, производственных, финансовых, временных ресурсов организации, правила поведения в организации и политика административных наказаний);

— формирование компенсационного пакета (материальное и моральное стимулирование, социальная политика организации);

— охрана труда и техника безопасности (меры оказания первой помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности, правила поведения при несчастных случаях, предупреждение о возможных опасностях на производстве);

— взаимоотношения с профсоюзами и ознакомление с коллективным договором (назначения, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности работника, организации работников, постановления профсоюзов);

— организация работы социальной инфраструктуры (организация питания, условия парковки, работы предприятий со сбыта);

— определение последствий поведения, приводящего к экономическим затратам (стоимость производственного и офисного оборудования, ущерб от прогулов, несчастных случаев).

Специальные программы адаптации позволяют новому работнику адаптироваться к структурному подразделению и затрагивают следующие вопросы:

— функции подразделения и принятого работника (цели, задачи, взаимоотношения внутри подразделений и между ними);

— рабочие обязанности, права и ответственность (подписание должностной инструкции) принятого работника;

— требуемая на рабочем месте отчетность;

— процедуры, правила, предписания, характерные только для данного подразделения или рабочего места (гигиенические стандарты, правила охраны собственности организации и проблема воровства, правила поведения на рабочем месте, правила выноса вещей организации из подразделения, перерывы в работе, правила ведения телефонных переговоров и пользования Интернетом в личных целях).

Бюджетирование затрат на адаптацию персонала можно проводить в каждом подразделении, опираясь на сводную ведомость по адаптации персонала по следующему формату, представленному в табл. 3.2.

Таблица 3.2
Сводная ведомость затрат на адаптацию персонала

Структурное подразделение	Должность	Адаптационное мероприятие	Затраты на адаптационные мероприятия (прямые затраты)	Период адаптации	Примечания
1	2	3	4	5	6

Графы 1 и 2 заполняются исходя из сводной ведомости потребности в персонале, представленной в табл. 2.5.

Графы 3 и 5 формируются службой управления персоналом на основании программы адаптации работников.

Графа 4 рассчитывается исходя из вышеописанных факторов, влияющих на затраты по адаптации.

На основании сводных ведомостей структурных подразделений формируется бюджет затрат организации на адаптацию персонала по формату, представленному в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Бюджет затрат на адаптацию персонала
на _____ год

№ п/п	Мероприятия по адаптации персонала	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
			Итого	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Изготовление информационного материала							
2	Первичное обучение							
3	Оплата труда наставников							

Графы 2 и 3 формируются службой управления персоналом на основании сводных ведомостей структурных подразделений по адаптации работников.

Графа 4 рассчитывается исходя из графы 4 (см. табл. 3.2) сводных ведомостей структурных подразделений по адаптации работников. Данная сумма затем разносится по кварталам (графы 5—8) исходя из программы адаптации работников.

Если процесс адаптации в организации хорошо отрегулирован, то адаптационный период сокращается в несколько раз и приносит существенную выгоду как организации, так и работнику.

Если процессом адаптации не управлять, то работник не достигает в заданные сроки планируемой производительности труда, совершает ошибки, отрицательно влияющие на качество продукции, т.е. организация несет убытки. Кроме того, возникает дезадаптация работника: появляются недоумение — все позитивные представления об организации разрушаются; испуг — не известно, что делать и как себя вести; уныние — возникает ощущение, что нет необходимости себя проявлять.

лять; возмущение — проявляется склонность негодовать по пустякам; нарушение режимов работы, отсутствие инициативы и т.д.

Об успешной адаптации можно судить по следующим характеристикам:

1) новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;

2) новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;

3) показатели работы новичка устраивают руководителей подразделения;

4) у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;

5) нового работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада.

3.2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Управление работой персонала является самой важной функцией, связанной с управлением им, и включает в себя следующие подфункции: создание безопасных условий труда, разработка системы оплаты труда, позволяющей мотивировать и стимулировать производительный труд, обеспечение социального развития персонала.

Бюджетирование затрат на функцию управления функционирования персонала позволяет определить затраты на нее и пути их оптимизации.

3.2.1. Бюджетирование затрат на улучшение условий и охрану труда

Содержание, интенсивность и условия труда — факторы привлекательности рынка труда в организации. Если организация методично и целенаправленно создает для работников комфортные условия работы, улучшает эргономические, санитарно-гигиенические и иные условия работы, соблюдает требования охраны труда и обеспечивает безопасность сотрудников на рабочих местах, то при прочих равных условиях она повышает предложение труда на рынке. Причем обеспечение нормальных, здоровых и безопасных условий труда зависит в первую очередь от самой организации.

Под условиями труда понимается совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических элементов производственной среды, оказывающих влияние на функциональное состояние организма работника, его здоровье и продол-

жизнелюбие, работоспособность и удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.

В соответствии с классификацией, разработанной в НИИ труда, выделяются факторы, воздействующие на условия труда, которые объединены в три группы (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Классификация факторов, воздействующих на условия труда

Факторы, воздействующие на условия труда	Содержание факторов
Социально-экономические	Нормативно-правовые факторы (законы о труде, правила, нормы, стандарты и т.п. и практика государственного и общественного контроля за их соблюдением) Социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду, психологический климат в коллективе и т.п. Общественно-политические факторы (общественные формы движения за создание благоприятных условий труда, рационализаторство, изобретательство и т.п.) Экономические факторы (система тарифов и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т.п.)
Технические и организационные	Средства труда Предметы труда Орудия труда Технологические процессы Организационные формы производства Применяемые режимы труда и отдыха и т.п.
Естественно-природные	Климатические, геологические, биологические особенности местности, где протекает работа

Первая группа факторов является определяющей и обусловлена господствующими в обществе производственными отношениями.

Вторая группа факторов оказывает непосредственное воздействие на формирование материально-вещественных элементов труда.

Третья группа факторов характеризует воздействие климатических, геологических, биологических особенностей местности, где протекает работа.

В соответствии с медико-физиологической классификацией условия труда делятся на опасные и вредные.

Опасные условия труда — это такие условия труда, воздействие которых на работающего приводит к травме или к другому внезапно-му резкому ухудшению здоровья. Если же условия труда приводят к заболеванию или снижению работоспособности, то их считают **вредными условиями труда**.

Опасные и вредные условия труда характеризуются производственными факторами, которые делятся на четыре группы: физические, химические, биологические и психофизиологические (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Классификация опасных и вредных производственных факторов

Наименование факторов	Содержание факторов
Физические факторы	Движущие машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования, передвигающиеся изделия (материалы, заготовки), повышенная загазованность и запыленность воздуха рабочей зоны; повышенная или пониженная температура поверхностей оборудования, материалов; повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны; повышенные уровни шума, вибрации, ультразвука, инфразвуковых колебаний; повышенное или пониженное барометрическое давление и его резкое изменение; повышенные или пониженные влажность, подвижность, ионизация воздуха; повышенный уровень ионизирующих излучений; повышенное значение напряжения в электрической цепи; повышенные уровни статического электричества, электромагнитных излучений; повышенная напряженность электрического, магнитного полей; отсутствие или недостаток естественного света; недостаточная освещенность рабочей зоны; повышенная яркость света; повышенная пульсация светового потока; повышенные уровни ультрафиолетовой и инфракрасной радиации; острые кромки, заусеницы и шероховатость на поверхности заготовок, инструментов, оборудования; расположение рабочего места на значительной высоте относительно земли (пола), невесомость
Химические факторы	<i>По характеру воздействия на организм человека подразделяются на токсические, раздражающие, sensibilizing, канцерогенные, мутагенные, влияющие на репродуктивную функцию</i> <i>По путям проникновения в организм человека делятся на проникающие через органы дыхания, желудочно-кишечный тракт, кожные покровы и слизистые оболочки</i>
Биологические факторы	Патогенные микроорганизмы (бактерии, вирусы, риккетсии, спирохеты, грибы простейшие) и продукты их жизнедеятельности, а также микроорганизмы (растения и животные)
Психофизиологические факторы	Физические (статические и динамические) и нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки)

Затраты на улучшение условий и охрану труда работников — это затраты на создание и функционирование системы обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятель-

ности, включающей правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия («Об основах охраны труда в Российской Федерации» № 181-ФЗ).

В качестве базы при выработке мер, направленных на создание безопасных и здоровых условий труда, целесообразно руководствоваться Конвенцией и рекомендациями МОТ о безопасности и гигиене труда в производственной среде, которые определяют здоровье как компонент трудового потенциала человека.

Бюджетирование затрат на создание безопасных условий труда должно осуществляться с учетом влияния следующих факторов (табл. 3.6), которые могут воздействовать на работников не изолированно, а в различных количественных и качественных сочетаниях.

Таблица 3.6

Факторы, определяющие безопасные и здоровые условия труда на производстве

Факторы, определяющие безопасные условия труда на производстве	Содержание факторов
Правовые	Обусловлены действующим законодательством РФ, нормативно-методической документацией, правилами и инструкциями, выполнение которых обеспечивает безопасность работников
Технические	Обусловлены скрытыми дефектами и несовершенством конструкций производственных зданий, сооружений, машин, механизмов, приспособлений, инструментов, оснастки, нарушением правил и норм их безопасной эксплуатации
Организационные	Обусловлены отсутствием четко отлаженной системы охраны труда, недостаточной обученностью работающих, отсутствием или низким качеством инструктажей по безопасности труда, недостатками в организации и управлении производственными процессами, низкой трудовой дисциплиной работников, отсутствием или неэффективным контролем за охраной труда
Санитарно-гигиенические	Определяют внешнюю производственную среду (микроклимат, чистоту воздуха, степень естественного и искусственного освещения, уровни шума, вибрации, ультразвука, различные виды излучений, контакты с водой, нефтепродуктами, токсическими веществами и пр.), а также санитарно-бытовое обслуживание производства
Психофизиологические	Обусловлены конкретным содержанием и характером данного вида труда и соответствием его физиологическим особенностям организма человека

Продолжение

Факторы, определяющие безопасные условия труда на производстве	Содержание факторов
Эстетические	Обусловлены формированием отрицательных эмоций у работающих в результате архитектурно-конструкторского и художественного оформления интерьера помещений, производственного оборудования, оснастки рабочих мест, спецодежды, мест отдыха, территории организации и т.п.
Социально-психологические	Обусловлены характером взаимоотношений членов трудового коллектива между собой и с руководством, оценкой коллективом результатов труда, наличием или отсутствием личных перспектив, деятельностью общественных организаций и другими факторами, создающими психологический настрой
Эргономические	Обусловлены изучением человека и его деятельности в условиях современного производства с целью оптимизации орудий, условий и процессов труда
Лечебно-профилактические, реабилитационные	Обусловлены действующей системой здравоохранения, позволяющей поддерживать и реабилитировать здоровье работников

Основными документами, регламентирующими безопасные и здоровые условия труда, являются:

- Конституция РФ, ТК РФ, ГК РФ, УК РФ, Основы законодательства Российской Федерации об охране труда, постановление Правительства РФ о мерах по улучшению условий и охраны труда, законы Российской Федерации «О безопасности», «Об авторском праве и смежных правах», «О государственной тайне», «О частной охранной и детективной деятельности», Патентный закон и Федеральные законы «Об информации, информатизации и защите информации», «Об оружии», «Об оперативно-розыскной деятельности в Российской Федерации»;
- гигиенические нормативы, санитарные правила и нормы (СанПиН), правила устройства и безопасности эксплуатации (ПУБЭ), инструкции по безопасности (ИБ), правила по охране труда межотраслевые (ПОТМ), межотраслевые организационно-методические документы (положения, методические указания, рекомендации), типовые отраслевые инструкции по охране труда (ТОИ), отраслевые организационно-методические документы;

- Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда Минтруда России от 14 марта 1997 г. № 12;

- постановление Минтруда России от 24 апреля 2002 г. № 28 «О создании системы сертификации работ по охране труда в организации»;
- санитарные нормы проектирования предприятий, строительные нормы и правила (СНиПы), ГОСТы, требования техники безопасности и охраны труда.

К основным причинам производственного травматизма и профессиональных заболеваний относят:

- износ основных фондов и низкий технический уровень используемых технологий;
- ухудшение обеспечения работников средствами индивидуальной защиты, нарушение надежности работ средств и систем коллективной защиты;
- отсутствие в ряде случаев нормативной, осведомительной и регулирующей информации
- массовые нарушения технологической и производственной дисциплины;
- низкий уровень культуры производства, социальной активности и профессиональной подготовки работников;
- снижение ответственности, требований к контролю за соблюдением норм и правил по охране труда;
- несоблюдение режимов труда и отдыха, резкое сокращение межосмотров.

Устранить эти причины можно путем применения программ охраны труда, разработанных при взаимодействии государственных, федеральных, отраслевых уполномоченных органов управления и самих организаций и включающих следующие мероприятия:

- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве;
 - обязательное социальное страхование на производстве ряда профессий (досрочные пенсии);
 - ввод в действие государственной объективной, открытой и равнодоступной статистической отчетности и информации об уровнях профессионального риска в различных производствах;
 - создание федеральных и региональных фондов охраны труда для финансирования научных исследований в области охраны труда, подготовки кадров, издания информационных материалов.
- Основой охраны труда является государственная экспертиза проектов производственных объектов, государственные испытания опытных образцов продукции на их соответствие стандартам, отвечающих требованиям к охране труда, сертификация новых или реконструиру-

емых производственных объектов, аттестации рабочих мест в организации.

Федеральная служба по труду и занятости и Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии утверждают перечень постоянных рабочих мест и производственных объектов, подлежащих обязательной аттестации и сертификации на соответствие требованиям охраны труда.

Основными критериями оценки условий труда в организации являются результаты аттестации рабочих мест, независимо от форм собственности, которые определяют правовую основу получения льгот и компенсаций персоналом, работающим в неблагоприятных условиях труда, правильности применения списков на льготное пенсионное обеспечение и дополнительные отпуска, подготовки предложений по совершенствованию этих списков, контроля за качеством проведения аттестации рабочего места, дифференциации тарифов на социальное страхование, защищенности трудящихся, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда.

При разработке комплексных планов организационно-технических мероприятий совершенствования охраны труда исходными данными являются:

- время выполнения операций и время, затрачиваемое на укрытие работающих от опасности, число операций и работников в технологическом процессе;
- оценка вероятности возникновения опасных факторов производства и нахождение человека в зоне их действия, а также время воздействия опасных факторов;
- анализ состояния техники безопасности и промышленной санитарии, производственного травматизма и аварийности в целом в организации;
- предложения общественных организаций, руководителей, специалистов рабочих, уполномоченных и государственных инспекторов по охране труда, рационализаторов и изобретателей;
- достижения науки и техники, опыт передовых организаций в области охраны труда.

Мероприятия по характеру воздействия на условия труда можно условно разделить на три вида:

- 1) направленные на формирование благоприятных условий труда;
- 2) направленные на поддержание таких условий на достигнутом уровне;
- 3) направленные на улучшение уже сложившихся условий и охраны труда.

Улучшение
ограничения
тельно сказа
ношении к
но безвредно
сводится гла
негативных ф
влияние все
Меропри
коллективных
ных задач пр
ну труда явля
тий, которые

Затраты на с
благоприятны
труда и их под
в соответствии
ниями прави

Единовременные (капитальные) затраты	То (э...) ци... за...
--------------------------------------	-----------------------------

К капиталь
низации на со
раны труда, с
проводимых н
вание техники
печения его бе

К эксплуата
держание и об
вызванные его
да и предотвра
Капиталь
дение коллек

Улучшение условий труда осуществляется для устранения или ограничения действия негативных факторов, которые могут отрицательно сказаться на здоровье людей, эффективности их труда или относительно безвредного для человека производства управление этим процессом сводится главным образом к искусственному дополнению системы негативных факторов рядом позитивных, корригирующих совокупное влияние всей системы.

Мероприятия по улучшению условий и охране труда могут иметь коллективный или индивидуальный характер. Поэтому одной из главных задач при формировании бюджета на улучшение условий и охрану труда является анализ структуры затрат на реализацию мероприятий, которые представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Структура затрат на улучшение и охрану труда

Общие затраты					
Затраты на создание благоприятных условий труда и их поддержание в соответствии с требованиями правил и норм		Затраты на компенсацию неблагоприятных условий труда		Затраты на возмещение последствий неблагоприятных условий труда	
Единовременные (капитальные) затраты	Текущие (эксплуатационные) затраты	Льготы и компенсации	Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь и спецпитание	Выплаты по листкам временной нетрудоспособности	Пенсии по стойкой утрате нетрудоспособности

К капитальным затратам относятся единовременные расходы организации на создание основных фондов для улучшения условий и охраны труда, состав которых соответствует основным направлениям проводимых или планируемых мероприятий, а также на совершенствование техники и технологии в целях улучшения условий труда и обеспечения его безопасности.

К эксплуатационным затратам относятся текущие расходы на содержание и обслуживание основного технологического оборудования, вызванные его совершенствованием в целях улучшения условий труда и предотвращения травматизма.

Капитальные и эксплуатационные затраты обеспечивают проведение коллективных мероприятий по улучшению условий и охране

труда. Они включены в смету затрат на модернизацию и перепрофилирование рабочих мест (раздел 2, табл. 2.2).

К льготам и компенсациям за неблагоприятные условия труда относятся следующие доплаты (согласно нумерации, приведенной в табл. 2.2)

2.1. За нарушение санитарно-гигиенических условий труда, если их практически невозможно улучшить, — устанавливаются доплаты к тарифным ставкам на основе аттестации рабочих мест по трудовым процессам по существующим методикам. Уровень компенсаций и доплат за неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда должен быть таким, чтобы исключалась необходимость исполнения норм выработки в целях увеличения заработной платы. Доплаты должны компенсировать работнику увеличение времени отдыха, дополнительное питание, профилактические и лечебные мероприятия.

2.2. За сменность — устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены.

2.3. За уровень занятости в течение смены — вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков, ремонтного персонала, что позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих.

2.4. За внеурочную работу — вводятся для работников, вынужденных по технологическим причинам работать с нарушением рационального режима труда и отдыха, который предполагает чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе данных анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работника при эффективном использовании производственных мощностей.

К затратам на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание относят расходы на обеспечение централизованной покупки товаров данной группы или денежные компенсации на самостоятельную их покупку. Во втором случае организация должна контролировать целевое использование выделенных средств.

К затратам, возмещающим последствия неблагоприятных условий труда, относятся выплаты по листкам временной нетрудоспособности и пенсии по стойкой утрате трудоспособности.

Для бюджетирования затрат на улучшение условий и охрану труда в структурном подразделении можно использовать сводную ведомость по следующему формату, представленному в табл. 3.8.

Графы 1—3 заполняются исходя из штатного расписания и результатов аттестации и сертификации рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда.

Структурное подразделение	Р
1	

Графы
вил устрой
ности, меж
мативы, в
труда и вы

Графы
за статист
ям выплат
Консо
разрабаты
труда по ф

№ п/п	
1	
1	Доп
2	Затр дуал ную
3	Вып или собн
	Ито

Сводная ведомость затрат на улучшение условий и охрану труда
на _____ год

Таблица 3.8

Структурное подразделение	Категория работников	Число работников	Доплаты и компенсации		Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание		Выплаты по временной или стойкой утрате трудоспособности по вине организации	
			на одного	на всех	на одного	на всех	на одного	на всех
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Графы 4—7 заполняются данными из описания рабочих мест и правил устройства и безопасной эксплуатации, инструкций по безопасности, межотраслевых правил по охране труда, устанавливающих нормативы, выплат льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда и выплат средств на охрану труда.

Графы 8, 9 являются усреднением величин полученных из анализа статистических данных за определенный период по данным статьям выплат.

Консолидируя сводные ведомости структурных подразделений, разрабатывается бюджет затрат организации на улучшение и охрану труда по формату, представленному в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Бюджет затрат на улучшение и охрану труда
на _____ год

№ п/п	Выплаты, связанные с улучшением и охраной труда	Затраты				
		всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6	7
1	Доплаты и компенсации					
2	Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание					
3	Выплаты по временной или стойкой утрате трудоспособности по вине организации					
	Итого					

Графы 2, 3 заполняются исходя из граф 4-9 столбной ведомости затрат на улучшение условий и охрану труда.

Результатом реализации планов по улучшению условий труда является: повышение экономической эффективности производства путем сокращения потерь рабочего времени из-за травматизма и профессиональных заболеваний, снижения выплат по временной нетрудоспособности, возмещения причиненного ущерба, уменьшения расходов, связанных с лечением, медицинским обслуживанием и компенсацией вредных и тяжелых условий труда.

Социальными результатами улучшения условий труда будут:

- сокращение численности лиц, условия труда которых имеют отклонения от санитарно-промышленных нормативов;
- улучшение условий и режима труда работников, сокращение их занятости на работах с вредными условиями и в ночное время;
- сокращение числа производственных травм и случаев профессиональных заболеваний;
- уменьшение общей заболеваемости работников;
- создание благоприятных условий психофизиологической деятельности, повышение уровня удовлетворенности трудом.

3.2.2. Бюджетирование затрат на оплату труда персонала

Для бюджетирования затрат на оплату труда необходимо определить в перспективе субъекты возмещения этих затрат (см. рис. 1.3).

В процессе возмещения затрат, связанных с функционированием персонала, участвуют **Международная организация труда (МОТ)** и **государство**, регламентирующие порядок оплаты труда, работодатели, определяющие систему оплаты труда, и работники, предъявляющие определенные требования к компенсации за труд.

Рекомендации МОТ гласят, что основной целью установления минимальной заработной платы должно быть предоставление лицам, работающим по найму, необходимой социальной защиты в отношении минимально допустимых уровней заработной платы. Установление минимальной заработной платы может осуществляться различными путями, например, в России принятием законодательным органом Закона о минимальной заработной плате, в Австралии — решением промышленного суда. Минимальная заработная плата может устанавливаться в разных формах: месячная или часовая минимальная ставка.

Таким образом, минимальный размер оплаты труда является нижней границей стоимости неквалифицированной рабочей силы, определяется как денежные выплаты в расчете на месяц, которые получа-

ют лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда, и должен обеспечить нормальные условия для воспроизводства работников. Среди критериев, на которые ориентируются в своей политике государство, работодатели и профсоюзы при установлении обоснованной минимальной заработной платы, главным являются потребности трудящихся и членов их семей. Минимальная заработная плата должна обеспечивать воспроизводство не только индивидуального работника, но и несовершеннолетних членов его семьи. Количественная неопределенность этой меры зависит от проводимой в стране социальной политики, размеров семейных и других социальных выплат.

Государство рекомендует ориентировать обоснованные уровни оплаты труда на минимальный (а в перспективе — и на рациональный) потребительский бюджет, нечисляемый дифференцированно применительно к категориям работников, видам производств и регионам страны.

Минимальный потребительский бюджет — показатель состава и структуры потребления материальных благ и услуг, обеспечивающий удовлетворение основных материальных и духовных потребностей людей.

В отличие от бюджета прожиточного минимума минимальный потребительский бюджет включает в себя более широкий набор товаров и услуг, предусматривает их более высокое качество, меньшие сроки службы непродовольственных товаров, более высокий уровень доходов, организации быта и проведения досуга населения. Соотношение между минимальным потребительским бюджетом и бюджетом прожиточного минимума составляет более двух.

Бюджет прожиточного минимума — стоимостная оценка материальных благ, налоги и другие обязательные платежи, обеспечивающие на минимально допустимом уровне поддержание активного физического состояния взрослых, социального и физического развития детей и подростков.

С переходом к цивилизованному рынку возникают и новые отношения по поводу оплаты труда, формируется рынок труда.

Объектом сделки на рынке труда выступает право на использование единицы ресурса труда определенного качества в течение некоторого промежутка времени в конкретных условиях.

Рыночная цена единицы труда — это ставка заработной платы, обусловленная в договоре и определяющая уровень оплаты труда, имеющего конкретные профессионально-квалификационные характеристики в единицу времени.

Государственное регулирование оплаты труда предполагает законодательное установление норм оплаты труда, исполнение которых обязательно либо для организаций России, либо только для отдельных отраслей и профессиональных групп.

Государственное регулирование заработной платы осуществляется путем использования следующих механизмов:

1. Применение норм Трудового кодекса Российской Федерации, регламентирующих условия и порядок оплаты труда, включая установление районных коэффициентов и процентных (бонусных) надбавок и установление государственных гарантий по оплате труда.

2. Использование тарифной системы оплаты труда, являющейся средством государственного регулирования заработной платы работников бюджетной сферы. Для работников других отраслей она носит рекомендательный характер.

3. Установление и изменение минимального размера оплаты труда (МРОТ), который является государственной гарантией и устанавливается федеральным законом. Этот государственный норматив обязателен для всех организаций независимо от формы собственности, отрасли и территории. МРОТ должен соответствовать потребительской корзине.

Потребительская корзина — минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности. В Российской Федерации потребительская корзина для основных социально-демографических групп населения определяется не реже 1 раза в пять лет на основании методических рекомендаций, разрабатываемых с участием общероссийских объединений профсоюзов. Потребительская корзина вместе с расходами по обязательным платежам и сборам служит основанием для ежеквартального установления официальной величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения.

4. Налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативных материалов, с помощью которых устанавливается уровень заработной платы работников в организации в зависимости от квалификации работников (сложности работ), условий труда, географического расположения организации и других отраслевых особенностей. К основным элементам тарифной системы относятся тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка — инструмент дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации), который представ-

ляет собой шкалу соотношений оплаты труда различных групп работников. Тарифная сетка включает определенное количество разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

В бюджетных организациях регулирование заработной платы осуществляется на основе Единой тарифной сетки (ЕТС), которая представляет собой 18-разрядную тарифную сетку с прогрессивным абсолютным (определяется как разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов) и регрессивным относительным (отношение тарифного коэффициента большего разряда к тарифному коэффициенту меньшего разряда минус единица, выраженное в процентах) возрастанием тарифных коэффициентов.

Тарифная ставка 1-го разряда — выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени. На основе тарифной сетки и тарифной ставки 1-го разряда рассчитывают тарифные ставки каждого последующего разряда. Тарифная ставка 1-го разряда определяется как минимум заработной платы и зависит, с одной стороны, от ее финансовых возможностей, с другой — от условий оплаты труда, отраженных в отраслевом соглашении. При этом она не должна быть ниже установленного законодательно МРОТ.

В отдельные периоды тарифные ставки были ниже минимального размера оплаты труда, поэтому начиная с 1994 г. для первых пяти разрядов предусматривались компенсационные выплаты в конце месяца пропорционально отработанному времени, которые в расчет сделанных расценок не включались.

Тарифная ставка является исходной величиной для установления уровня оплаты труда рабочих независимо от того, какие формы и системы оплаты труда применяются в организации.

В зависимости от избранной единицы времени тарифные ставки бывают часовые, дневные и месячные (оклады). Наибольшее распространение имеют часовые тарифные ставки, так как на их основе исчисляются различные доплаты. Дневные и месячные ставки рассчитывают путем умножения часовой ставки на количество часов в рабочей смене и среднемесячное количество отработанных часов в месяце.

Тарифно-квалификационный справочник — нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочник тарифно-квалификационных характеристик. В справочнике содержится информация о том, что должен знать теоретически и уметь практически рабочий каждого разряда каждой специальности. Подобные справочники состоят из трех разделов: «Характеристика работ», «Должен знать» и «Примеры работ». Обязательные для ис-

пользования во всех отраслях экономики ранее (до введения в действие с 1 января 1991 г. Закона РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности») в настоящее время тарифно-квалификационные справочники носят рекомендательный характер и являются нормативными для использующих их предприятий. Квалификационный разряд присваивается рабочему квалификационной комиссией (обычно цеховой или заводской).

Бестарифная система оплаты труда – схема оплаты труда, не имеющая установленных тарифных ставок, в том числе минимальной тарифной ставки.

Ее особенностью является установление соотношений в оплате труда работников различных категорий в виде «вилки» с широким диапазоном, что дает возможность сократить количество премиальных положений, усложняющих расчеты, и в то же время широко использовать индивидуальный подход к стимулированию эффективности труда. Конкретную величину «вилки» устанавливают трудовые коллективы или их руководители.

Разработаны разные варианты «вилки» соотношений оплаты труда работников разных квалификационных групп. Однако «вилки» между крайними соотношениями рекомендуется устанавливать такими, чтобы стимулировать труд разной сложности и в то же время не допускать необоснованной дифференциации в оплате труда.

Разновидностями бестарифных систем оплаты труда являются системы, построенные исходя из сумм торговой выручки, дохода от реализации работ (выполнения услуг) в малом предпринимательстве, и другие близкие к ним системы. В этих случаях на выплату работникам направляются суммы дохода (прибыли) организации, остающиеся за вычетом определенных выплат. К ним относят:

- арендную плату за помещение, оборудование, транспортные средства и т.п.;
- налоги;
- проценты за банковский кредит;
- компенсации убытков от брака, утери или хищения материальных ценностей;
- перечисления части выручки (прибыли) в резерв на расширение производства;
- суммы, предназначенные к использованию на коллективные нужды.

Таким образом, распределению подлежит остаток прибыли (общего дохода по результатам деятельности организации), предназначенный для личного потребления.

К бестарифным системам оплаты труда может быть отнесена и *договорная система*, при которой предприниматель, нанимая работника, договаривается с ним о конкретной сумме платы за определенную работу. Она может выполняться с помощью средств труда работника. Например, при транспортном обслуживании на своем автомобиле плата устанавливается в рублях за 1 км пробега, с пассажира или с 1 т груза. При такой системе оплаты труда работник менее защищен от произвола работодателя, поскольку величина платы не основана на объективных расчетах.

Более упорядоченной является *комиссионная система оплаты*, при которой объем работы оценивается по временным показателям комиссии специалистов, создаваемой работодателем. Затем принимается во внимание сложившаяся на рынке труда стоимость человека-часа (человека-дня) работы и определяется сумма оплаты.

Государственное регулирование оплаты труда на основе бестарифных систем осуществляется путем установления минимума заработной платы и налогообложения доходов организаций и индивидуальных заработков работников.

Основную нагрузку по возмещению затрат на персонал несут, безусловно, **работодатели**. На организационном уровне регулирования заработной платы включаются все процедуры, механизмы организации заработной платы, разработанные самостоятельно. В частности, на организационном уровне определяется размер средств, идущих на оплату труда работников, выбирается система оплаты труда, разрабатываются положения о премировании и выплате вознаграждений по результатам работы за год.

При формировании расходов на персонал организация может учитывать наличие следующих принципов распределения благ.

1. Распределение по труду. Такое распределение известно с библейских времен. При всей простоте и справедливости этого распределения его практическое осуществление требует ответа на ряд достаточно сложных вопросов:

- что понимать под затратами и результатами труда;
- как практически оценивать их при различных видах труда, особенно творческого;
- какова мера оплаты на единицу затрат и результатов труда;
- каков оптимальный уровень дифференциации доходов?

Длительное время принцип распределения по количеству и качеству труда в отечественной литературе трактовался с позиций распределения по затратам труда. В последние годы такое понимание отверга-

ется — большинство специалистов доказывают необходимость распределения по результатам труда.

Однако несправедливо абсолютизировать каждый из названных подходов. Все определяется характером и условиями деятельности.

2. В рыночной экономике распределение по труду квалифицируется в **распределение по предельной продуктивности труда**. Эта продуктивность должна определяться с учетом ситуации на рынке труда.

В рыночной экономике возможно распределение исходя из предельной продуктивности конкретного работника на конкретном рабочем месте, т.е. доход работника при прочих равных условиях увеличивается в соответствии с ростом дохода организации от данного вида труда.

Предельная продуктивность работника зависит от спроса и предложения на соответствующем рынке труда. При рационально организованной экономике цена высококвалифицированного творческого труда значительно выше, чем малоквалифицированного. Это отражает более высокую продуктивность квалифицированного труда. Однако в условиях резкой смены формы общественных отношений и технологических укладов существенно меняется структура спроса на труд, и цена некоторых видов высококвалифицированного труда может значительно снизиться. Такая ситуация была характерна для рынка труда России 90-х годов XX в., когда доходы многих ученых и инженеров оказались ниже, чем продавцов, кассиров и охранников.

В подобных ситуациях, при которых рыночный механизм не обеспечивает адекватную реакцию, должны действовать государственные меры регулирования, направленные на сохранение интеллектуального и духовного потенциала страны. Эти меры срабатывают при наличии достаточных средств в государственном бюджете. Если это условие не выполняется, неизбежна деградация науки, образования, культуры с очевидными последствиями для будущего страны. Рассмотренная ситуация является следствием различий в кратковременном и долгосрочном соотношении спроса и предложения на рынке труда.

3. В условиях рыночной экономики наряду с доходами от труда существенную роль играют доходы от собственности. В нашей стране **распределение по собственности** длительное время официально не имело существенного значения и практически не обсуждалось в научной литературе. Однако с выпуском акций и других ценных бумаг распределение по собственности становится реальностью и при определенных условиях может стать достаточно значимым.

4. В теоретическом плане возможно обсуждение распределения **по способностям**. Однако практически этот принцип может быть реа-

лизован только через распределение по труду. Способности существенно влияют на результаты труда, значит, и на соответствующую долю общественного богатства. Это обстоятельство трудно учесть с помощью экономических методов.

5. Для нашей страны существенное значение имеет распределение *по должности*. Длительное время считалось, что занимаемая должность определяет вклад человека в общественное богатство, количество и качество его труда. Однако известны многие факты, которые заставляют усомниться в достаточной положительной корреляции между занимаемой должностью и реальным вкладом в общественное богатство. Более того, здесь корреляция часто оказывается отрицательной. Это делает весьма актуальной проблему такого распределения доходов, при котором их уровень зависит не от должности, а от экономического и социального эффекта деятельности конкретного лица, занимающего данную должность.

6. Рассмотренные выше принципы распределения ориентированы преимущественно на экономический аспект проблемы. Однако в распределительных отношениях весьма важным является также социально-этический аспект. При определенных условиях он может оказаться даже важнее экономического. Основное противоречие между этими аспектами состоит в том, что распределение по результатам труда, не говоря о распределении по собственности, ведет к значительному неравенству в доходах, соответственно, и в потреблении.

Это неравенство неизбежно из-за различий в способностях людей, их социальном положении и других условий. Хотя отмеченное противоречие обсуждается уже на протяжении столетий, оптимальное решение до сих пор не найдено. В большинстве стран неравенство в доходах пытаются компенсировать за счет общественных фондов потребления и благотворительных фондов, которые в определенной мере реализуют *распределение по потребностям*.

Опыт последних десятилетий достаточно убедительно показал, что независимо от особенностей разных стран путь к рациональному распределению идет не через уравнивание доходов, а через такой уровень дифференциации доходов, который обеспечит высокие стимулы к росту эффективности и вместе с тем позволит сохранять стабильность в обществе за счет гарантий удовлетворения основных потребностей всего населения страны.

7. *Распределение с помощью лотерей*. В отличие от всех остальных способов распределения народного богатства лотереи основаны на принципе случайного выбора в соответствии с законом равной вероятности. Такой подход к проблеме доходов населения нельзя счи-

тать допустимым прежде всего по этическим соображениям. Это определяется тем, что вероятность выигрыша пропорциональна количеству купленных билетов. В связи с тем что лотереи исторически всегда приводят к перераспределению жизненных благ в пользу богатых, классики экономической науки относились к ним резко отрицательно.

Большое значение при распределении благ имеет своевременность оплаты труда. Необходимость своевременной оплаты труда подчеркивается в документах МОТ и в законодательстве всех стран. Конкретные сроки оплаты труда устанавливаются в отраслевых тарифных соглашениях, коллективных договорах между работодателями и профсоюзами, других документах.

К сожалению, в России с 90-х годов XX в. принцип своевременности оплаты труда очень часто нарушается на всех уровнях: от государственных органов до малых предприятий. При этом нередко руководители организаций получают свои немалые доходы своевременно, а сотрудники месяцами ждут заработной платы. Очевидно, что это не способствует социальному согласию — одной из важнейших предпосылок эффективной работы.

Затраты на персонал в организации связаны прежде всего с формированием систем оплаты труда, основным элементом которой является заработная плата.

Заработная плата — форма экономической реализации права собственности работника на принадлежащий ему ресурс труда. Вместе с тем для работодателя, который покупает ресурс труда для использования в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников является издержками производства.

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы влияют рыночные и внерыночные факторы, такие, как финансовые возможности организации, ее традиции, наличие в регионе организаций конкурентов и средняя заработная плата у них, средняя заработная плата в регионе, минимальная заработная плата в регионе, обеспечивающая покрытие витальных потребностей. В результате действия этих факторов складывается определенный уровень оплаты труда.

Рассматривая сущность понятия «заработная плата», следует иметь в виду, что оно используется применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд вознаграждение в заранее оговоренном размере.

Сегодняшним условиям многоукладности экономики в наибольшей степени отвечает представление о заработной плате как об объективно требуемом для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства объеме жизненных средств. Эти

средства работник должен получать в обмен на свой труд в размере, соответствующем достигнутому уровню развития производительных сил общества и воплощающемся в исторически сложившемся наборе потребительских благ и услуг, необходимых работнику и членам его семьи.

Заработную плату следует рассматривать не только как экономическую, но и как нравственную категорию, призванную обеспечивать человеку определенный социальный статус. Исходя из этого необходимо добиваться, чтобы заработная плата большинства работников обеспечивала удовлетворение не только физиологических потребностей, но и потребностей работника и его семьи, вызванных социальными и культурными условиями формирования и развития работников наемного труда. Для этого руководителям организации необходимо знать основные поведенческие установки работников, связь этих установок с потребностями, то, как создаются, поддерживаются и исчезают поведенческие установки на труд, т.е. быть знакомыми с основными теориями трудовой мотивации, представленными в *приложении 3*.

Организацию заработной платы нельзя рассматривать без учета принципов, на которых она строится, функций, которые она выполняет, и методов ее регулирования.

К важнейшим принципам формирования затрат на заработную плату относятся следующие.

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Этот принцип связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Но такая возможность должна быть увязана с результатами производственной деятельности, с эффективностью труда. Отсутствие увязки может привести, с одной стороны, к выплате незаработанных денег, а значит, к инфляции, обесценению полученной номинальной заработной платы и снижению реальной заработной платы, с другой — к выплате заниженной, не соответствующей эффективности трудового вклада, номинальной заработной платы. В результате не будет возможности удовлетворения растущих потребностей работников и увеличения заработной платы.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления). Сущность этого принципа — максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производ-

ства. Соблюдение данного принципа обуславливает непрерывность процессов накопления и расширенного производства, что является необходимым условием развития и процветания организации. Нарушение названного принципа ведет к выплате не обоснованных товаров денег, инфляции, застою явлениям в экономике. В условиях конкретной организации это постепенное замедление процесса обновления средств производства, отсутствие ориентации на разработку и приобретение наиболее перспективных из них.

3. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности организации, содержания и условий труда, района расположения организации, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в разных условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

4. Равная оплата за равный труд. В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т.д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри организации, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату.

5. Учет воздействия рынка труда. На рынке труда представлен широкий диапазон заработной платы как в государственных и частных организациях, так и в неорганизованном секторе, где рабочая сила не охвачена профсоюзами и плата за труд полностью определяется администрацией. Рынок труда — это область, где в конечном счете формируется оценка различных видов труда. Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда. Кроме того, ситуация на этом рынке определяет возможность занятости.

6. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть понятная и подробная информация о нем. Работники должны четко представлять себе, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: в производстве, распределении, обмене и потреблении.

1. Воспроизводственная функция. Она заключается в обеспечении работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы и воспроизводства поколений. Благодаря этой функции реализуется экономический закон возвышения потребностей. Эта функция тесно связана с особенностями государственного регулирования заработной платы, установленным на законодательном уровне такого минимального ее размера, который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы.

2. Стимулирующая функция. Ее сущность состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, причем указанная зависимость должна заинтересовывать работника в постоянном улучшении результатов своего труда.

3. Измерительно-распределительная функция. Эта функция предназначена для определения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

4. Ресурсно-разместительная функция. Сущность данной функции состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, организациям. В условиях, когда государственное регулирование в области размещения трудовых ресурсов сводится к минимуму, а формирование эффективно функционирующего рынка труда возможно лишь при наличии свободы у каждого наемного работника в выборе места приложения своего труда, стремление к повышению жизненного уровня обуславливает перемещение работника с целью нахождения работы, в максимальной степени удовлетворяющей его потребности.

5. Функция формирования платежеспособного спроса населения. Назначение этой функции — увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов: потребностей и доходов общества, с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом.

В этих условиях организации самостоятельно решают вопросы установления заработной платы, используя для этого различные подходы.

В большинстве организаций заработная плата складывается из фиксированной (постоянной) и переменной частей.

Формирование постоянной части заработной платы основано на выборе системы оплаты труда. Выбор той или иной системы оплаты труда предполагает определенную последовательность действий, которая позволяет сформировать систему оплаты труда, соответствующую условиям конкретного хозяйствующего субъекта. Последовательность работы по созданию системы заработной платы в организации представлена на рис. 3.2.

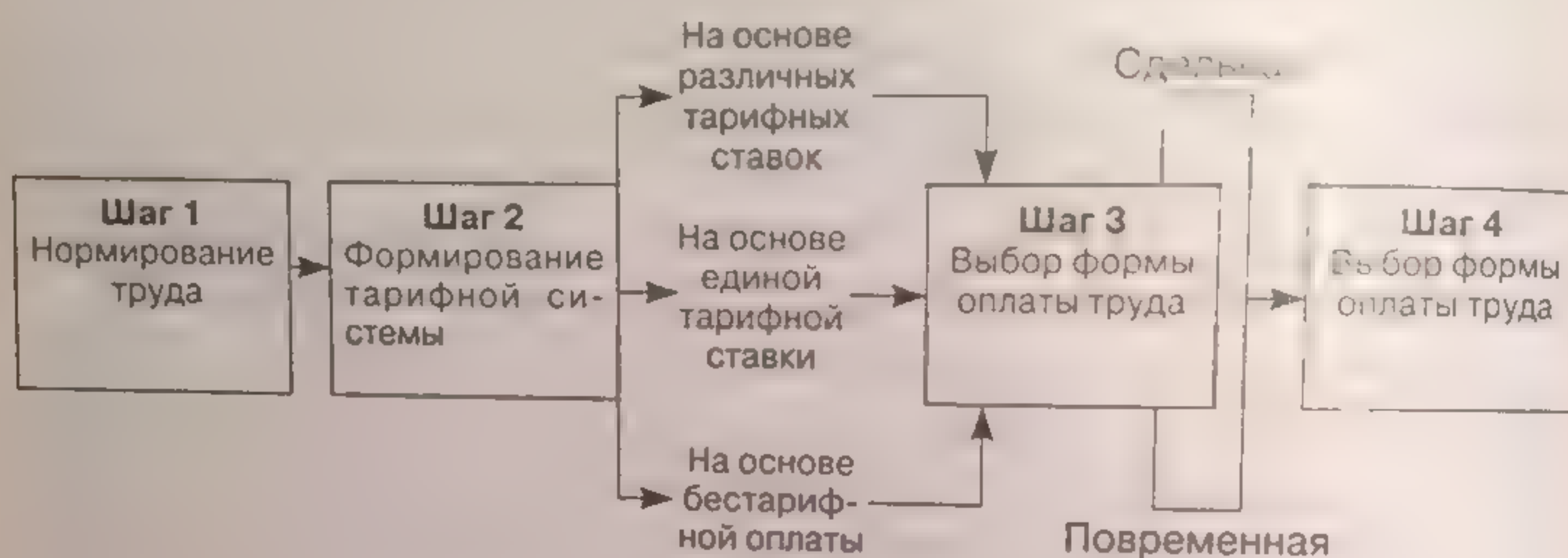


Рис. 3.2. Последовательность работ по выбору системы оплаты труда

Выбор системы оплаты труда предполагает: нормирование труда, формирование тарифной системы, выбор формы оплаты труда. Каждый элемент имеет строго определенное назначение.

Нормирование труда. В современных условиях правильно организовать заработную плату невозможно без ее основного элемента — нормирования труда, позволяющего установить соответствие между объемом затрат труда и размером его оплаты в конкретных организационно-технических условиях.

Нормирование труда — определение общественно необходимых затрат труда (времени) на выполнение работы (изготовление продукции) отдельным работником или группами работников (бригадой) и установление на этой основе норм труда.

Процесс нормирования труда складывается из следующих этапов:

- 1) разработка нормативных материалов для нормирования труда;
- 2) изучение структуры затрат рабочего времени;
- 3) установление норм затрат труда;
- 4) контроль за выполнением норм и их поддержанием на прогрессивном уровне.

Работа по совершенствованию нормирования труда должна быть направлена на повышение качества норм, прежде всего на обеспечение равной напряженности норм для всех видов труда и для всех групп

рабочников. Равная напряженность норм на разных работах достигается либо за счет установления равных или близких по числовому значению коэффициентов напряженности на отдельные элементы трудового процесса или виды работ, либо путем учета в нормах определенного уровня интенсивности труда. Равная напряженность норм предполагает одинаковую интенсивность труда на разных работах.

Улучшение нормирования труда персонала организации осуществляется на основе всестороннего анализа деятельности персонала по всем структурным подразделениям, видам работ, профессиям и т.д. При этом следует опираться на данные анализа уровня выполнения норм, фотографии рабочего дня и хронометража затрат рабочего времени.

Для работников-повременщиков основным показателем, на базе которого регулируется уровень оплаты труда, является количество отработанного времени; для работников-сдельщиков — процент выполнения норм выработки. Более высокое значение показателя позволяет обеспечить более высокую заработную плату при одинаковых тарифных ставках, а также увеличить премиальные выплаты, если показателем премирования служит уровень выполнения норм. Поэтому одним из главных направлений анализа и установления равно напряженных норм является определение уровня их выполнения по всем структурным подразделениям, видам работ, профессиям, разрядам работ, работам с нормальными условиями и работам с тяжелыми и опасными условиями труда.

Улучшение нормирования труда специалистов и служащих, а также работников прочих категорий должно осуществляться на основе анализа степени их загрузки и рационального распределения обязанностей, совершенствования структуры управления и внедрения современных технических средств. Необходимо провести работу по сокращению и упорядочению излишних звеньев управления, сокращению численности вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала. Для каждого специалиста следует определить регламент работы, обеспечивающий его полную ежедневную загрузку в течение года. Положения регламента должны быть конкретными, отражать специфику работы специалиста на данном рабочем месте, в данной должности и в соответствующей квалификационной категории. В итоге работы по определению новой структуры организации и систем управления, наименований должностей работников в соответствии с фактически выполняемыми ими функциями устанавливается требуемая для составления штатного расписания численность руководителей, специалистов и служащих.

Формирование тарифной системы (см. рис. 3.2). Организация заработной платы предполагает выбор способа ее формирования на базе ЕТС либо бестарифной системы оплаты труда. При этом принадлежит ЕТС, при использовании которой достигается более объективная дифференциация заработной платы работников разной квалификации.

Организации, использующие традиционные методы в организации оплаты труда, применяют тарифные сетки, тарифные ставки и тарифно-квалификационные справочники для определения размеров заработной платы работников. Для служащих и работников управленческого труда в таких организациях применяют *штатную систему*. Ее особенностью является составление штатного расписания, в котором указываются перечень должностей, имеющих их в конкретной организации, численность работников по каждой должности и месячные оклады.

Однако в силу постоянно меняющегося экономического положения организации нередко приходится менять тарифные ставки, что приводит к большим трудозатратам. Бестарифная система оплаты труда позволяет поставить заработную плату в прямую зависимость от фактических результатов работы организации.

Выбор характера построения тарифной сетки зависит от разных факторов, например от финансовых возможностей организации. Кроме того, характер построения сетки обусловлен профессионально-квалификационным составом и балансом рабочих кадров. Так, при устойчивом дефиците квалифицированных кадров их материальное стимулирование обеспечивается усилением прогрессии тарифных коэффициентов соответствующих разрядов. Дефицит малоквалифицированных рабочих и их высокая текучесть могут в определенной мере сдерживаться путем повышения тарифных коэффициентов начальных разрядов.

Критерием экономической эффективности организации заработной платы является опережающий рост хозрасчетного дохода над фондом заработной платы. В случаях когда такое опережение не обеспечивается, необходимы тщательный анализ причин и разработка мероприятий, направленных либо на увеличение прибыли, либо на снижение расходов на оплату труда.

Сегодня организации устанавливают **собственные тарифные сетки**. При разработке такой сетки необходимо знать ее основные характеристики, особенности построения, а также наиболее часто встречающиеся ошибки.

Важным является вопрос установления достаточного для нормального воспроизводства рабочей силы уровня гарантированных тарифных ставок (окладов) с учетом сложности и условий труда, физических

и умственных усилий, возлагаемой на работника ответственности, а также дифференциации тарифных ставок по категориям персонала в зависимости от изменяющегося спроса и предложения на рынке труда. Уровень тарифных ставок и окладов разных профессионально-квалификационных групп работников в значительной степени зависит от соотношения их минимального и максимального размеров. Чем выше это соотношение, тем ниже гарантированный уровень заработка неквалифицированных работников, который выражает минимальная тарифная ставка, установленная в организации. Однако это соотношение не должно превышать 14—16 раз. Оптимальным соотношением в условиях стабильной работы организации исходя из необходимости реализации воспроизводственной и социальной функции заработной платы, а также учета зарубежного и отечественного опыта считают 7—8 раз.

При установлении соотношения минимальной тарифной ставки и максимального оклада в организации следует учитывать совокупность таких факторов, как:

- уровень минимальной тарифной ставки;
- размер средней заработной платы;
- степень соответствия заработков разных профессионально-квалификационных групп рыночной цене рабочей силы;
- размеры организации, перспективы ее развития.

Количество разрядов должна определять сама организация: чем она крупнее либо больше разрыв в уровне квалификации работников, тем больше разрядов содержит тарифная сетка.

Соотношение крайних разрядов в разрабатываемых сетках зависит от того, какое межразрядное соотношение установит организация. При этом нужно исходить из вывода психологов, согласно которому нижний предел ощущения роста материальной заинтересованности составляет 10%, т.е. менее чем 10%-ную разницу в тарифных коэффициентах устанавливать не следует.

При определении соотношения крайних разрядов учитывают также сложившийся уровень заработной платы по самым простым и сложным работам, выполняемым в организации.

Предположим, у работников, выполняющих простые работы, тарифицируемые 1-м разрядом, заработная плата равна 120 руб., а у рабочих 10-го разряда — 360 руб. Значит, соотношение крайних разрядов составит $120 : 360 = 1 : 3$.

При установлении тарифных сеток важно **абсолютное и относительное нарастание тарифных коэффициентов от разряда**

к разряду. Существует равное и прогрессивное нарастание. При равном нарастании рост тарифных коэффициентов от разряда к разряду происходит в равном размере. При прогрессивном нарастании тарифные ставки более высоких разрядов могут возрастать в большем относительном размере, чем низших.

Чем больше степеней сложности, т.е. разрядов в тарифной сетке, тем точнее в заработной плате будут отражены различия в сложности труда и квалификации работника; чем меньше количество разрядов, тем меньше эта точность, так как большая часть работ будет тарифицироваться или с определенным завышением сложности, или с ее занижением. Чем меньше количество разрядов в сетке, тем более длительное время не меняется разряд рабочего, а вместе с тем уменьшается сила материальных стимулов в повышении его квалификации. Однако определение количества групп по сложности труда должно базироваться на оптимальном соотношении между крайними разрядами, а также на практической целесообразности.

При разработке внутриорганизационных тарифных условий оплаты труда экономическим службам необходимо опираться на правовую основу системы возмещения затрат на персонал, в частности ориентироваться на тарифные соглашения (раздел 1, рис. 1.3).

Тарифные соглашения — договоры о тарифном регулировании оплаты труда на основании системы трехсторонних соглашений между объединениями профсоюзов, объединениями работодателей или иными уполномоченными работодателями представительными органами, Правительством РФ, федеральным органом исполнительной власти по труду и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Такая система соглашений может включать в себя генеральное, отраслевые и региональные (территориальные) тарифные соглашения. В организациях тарифные соглашения являются частью трудовых и коллективных договоров.

В *генеральном соглашении* устанавливаются общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне.

В *отраслевых тарифных соглашениях* предусматриваются нормы, регулирующие социально-трудовые отношения в области организации оплаты, социальных гарантий, найма и увольнения работников, которые в процессе перехода к современным рыночным отношениям нацелены на выравнивание условий воспроизводства рабочей силы на отраслевом уровне.

Региональные тарифные соглашения — договоры между соответствующими профсоюзными объединениями работодателей и органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, опреде-

ляющие размер ставки 1-го разряда основной профессии базовой отрасли; тарифные ставки и оклады для оплаты труда по перечню межотраслевых (сквозных) профессий и должностей; порядок индексации тарифных ставок и окладов работников с учетом роста цен на потребительские товары на территории субъекта Российской Федерации и его административно-территориальных образований.

При разработке **коллективного договора** в части тарифных условий оплаты труда организация в соответствии со своими финансовыми возможностями может увеличивать норму оплаты, предусмотренную в отраслевых тарифных соглашениях.

В коллективном договоре основой для построения тарифной оплаты труда работников организации служит и наименьший уровень платы за выполнение нормы труда (круга трудовых обязанностей), который является минимальной тарифной ставкой. Для социальной защиты низкооплачиваемых работников применяется регрессивный принцип построения тарифных сеток, предусматривающий относительное возрастание коэффициентов, но по убывающей.

Чаще всего встречаются следующие ошибки при расчете собственных тарифных сеток организации:

- 1) бессистемное построение шкал сетки, завышение ставок отдельных разрядов;
- 2) множественность тарифных сеток.

Следующий шаг, после того как сетка разработана, определен ее диапазон, установлено межразрядное соотношение, — тарификация работ и работников.

Тарификация работ — определение разряда их сложности; **тарификация рабочих** — определение разряда их квалификации.

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции работника, в создаваемых положениях предусматриваются конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предназначаемому для него рабочему месту. Это необходимая процедура в организации, так как на основе оценки аттестационная комиссия присваивает работнику определенный разряд.

Учет в заработной плате других факторов: условий труда, отклоняющихся от нормальных (за исключением общеотраслевых условий труда), тяжести, напряженности труда, индивидуальных результатов труда, тяжести, напряженности труда, индивидуальных результатов труда, да, повышающих норму, деловых и личных качеств работников и т.д. — осуществляется посредством иных элементов организации заработной платы. По отношению к ним тарифная ставка (оклад) как плата за норму труда является основой формирования всей заработной платы.

Выбор формы оплаты труда (см. рис. 3.2). Нормирование труда и формирование тарифной системы — не определяют порядок начисления заработной платы. Они представляют собой лишь базу для установления ее размера. Для практического использования этих элементов необходимо четкое установление зависимости оплаты труда от норм труда, элементов тарифной системы и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через формы и системы оплаты труда — элементы организации заработной платы, с помощью которых осуществляется связь оплаты труда с его количественными и качественными результатами.

Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата начисляется работнику в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставки или оклада.

Целесообразность использования для расчета заработной платы при повременной форме тарифной ставки разряда работника, а не работы объясняется сложностью установления разряда работы, которая у повременщиков, как правило, слишком разнородна.

Сдельная форма позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен количеством операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

Сдельная форма оплаты труда применяется при соблюдении ряда условий:

- наличие количественных показателей выработки или работы, правильно отражающих затраты труда работника;

- наличие у работников реальной возможности увеличивать выработку или объем работы против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства;

- необходимость стимулировать рост выработки продукции, увеличивать объем работ и сокращать численность работников за счет интенсификации труда рабочих;

- возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников;

- отсутствие отрицательного влияния сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья, материалов и энергии.

Для применения повременной формы оплаты труда необходимы:

- строгий учет и контроль за временем, фактически отработанным каждым работником, с обязательным отражением времени простоя;

- правильное присвоение рабочим-повременщикам тарифных разрядов в соответствии с их квалификацией с учетом действительной сложности выполняемых ими работ, а также присвоение специалистам, служащим и младшему обслуживающему персоналу должностных окладов, соответствующих выполняемым ими должностным обязанностям, с учетом деловых и личных качеств каждого работника;

- разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работников, отличающихся различной степенью загрузки, а следовательно и разным уровнем затрат труда в течение рабочего дня;

- оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективность использования рабочего времени.

В рыночных условиях выбор формы оплаты труда зависит от ее влияния на эффективность с точки зрения увеличения прибыли организации, улучшения качества продукции, обеспечения наиболее полного сочетания интересов работников с интересами работодателя.

Выбор системы оплаты труда (см. рис. 3.2). Существуют разные системы оплаты труда, которые базируются на повременной и сдельной оплате труда.

На базе форм оплаты труда разработаны системы повременной заработной платы: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием.

В целом повременная форма оплаты труда и ее системы стимулируют повышение квалификации работников, работу без прогулов, создают условия для заинтересованности в высококачественной работе. В то же время они имеют существенный недостаток — отсутствие связи оплаты труда с его результатами.

Использование организациями оплаты труда по тарифной системе имеет и ряд положительных сторон. Прежде всего это наличие четкой регламентации в присвоении квалификационных разрядов работчим и установлении разряда работы, без чего невозможны анализ соответствия квалификационного состава работников требованиям производства и правильная их расстановка. Кроме того, тарифная система позволяет установить наиболее эффективные с точки зрения формирования мотивационного механизма пропорции в оплате труда разной сложности.

Отказ от такой системы иногда объясняется тем, что она является элементом директивного управления, слишком жестко определяет размер тарифной части заработка и не способствует заинтересованности в личных результатах работы. Это не исключает возможности использования тарифной системы в современных условиях. Сегодня величины тарифных ставок, прежде всего тарифной ставки 1-го разряда, организация устанавливает самостоятельно с учетом собственных финансовых возможностей. При этом необходимо ориентироваться на нижний уровень тарифной ставки, установленный государством. Каждая организация с учетом своей специфики может практически подойти к применению элементов организации заработной платы на основе тарифной системы. Например, может быть использован аналитический метод оценки рабочих мест и личных заслуг работников, широко распространенный в странах с развитой рыночной экономикой.

На базе сдельной формы заработной платы созданы следующие системы: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная, коллективная сдельная система заработной платы (при условии, что работники организованы в бригады) (табл. 3.10).

Переменная часть заработной платы зависит от выбранной системы премирования и выплаты надбавок.

Организации самостоятельно разрабатывают и применяют премиальные положения, которые обязательно должны быть включены в коллективный договор. Однако в этом случае необходимо соблюдать ряд основных требований:

- показатели премирования должны соответствовать задачам организации;
- число показателей и условий премирования должно быть не более двух-трех;
- между показателями и условиями премирования не должно быть противоречий;
- показатели премирования должны устанавливаться дифференцированно от фактически достигнутого среднего уровня выполнения задания в данной организации, но выше достигнутого уровня и т.д.;
- должны быть определены нормативы премирования;
- в круг премируемых нужно включать работников, которые непосредственно воздействуют на показатели премирования;
- устанавливать периодичность премирования следует в зависимости от особенностей организации (организации производства и труда, характера показателей премирования и т.д.);
- требуется обеспечивать гарантирование премии соответствующим источником ее выплаты.

Таблица 3.10

Системы оплаты труда

Расчет и применение

Подсистема

Повременная система оплаты труда

Таблица 3.10

Системы оплаты труда

Подсистема	Расчет и применение
Повременная система оплаты труда	
Простая повременная	<p>Расчет: заработок работника определяется умножением часовой тарифной ставки соответствующего разряда на количество отработанного им времени</p> <p>Применяется: область применения незначительна. В основном используется при определении тарифных заработков работников в бригадах с оплатой по одному наряду. Если твердо установлен размер месячной тарифной ставки (оклад), то работник получает заработную плату, только когда обрабатывает полное количество часов по графику выходов в месяц. За неполный отработанный месяц заработную плату выплачивают исходя из среднечасовой или среднедневной ставки и фактически отработанного времени</p>
Повременно-премиальная	<p>Расчет: заработок работника определяется сложением тарифной заработной платы, определенной по простой повременной системе, и суммы премии, установленной за обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы</p> <p>Применяется: при условии правильного выбора показателей премирования, количество которых не должно быть больше двух-трех, причем размер премии рассчитывается по каждому из них. Кроме того, необходимо экономическое обоснование разработанных премиальных положений, иначе использование выбранной системы оплаты труда может быть убыточным для организации. Показатели премирования формируются с учетом специфики работ или рабочих. К таким показателям могут относиться качество выпускаемой продукции и качество работы. В премиальном положении указывается источник премирования, экономия от снижения себестоимости, сокращения расходов материальных ресурсов, дополнительная выручка от реализации более качественной, ставшей более конкурентоспособной продукции. Источник дополнительной выручки — повышенная цена или увеличенный объем реализации. При разработке премиального положения следует исходить из того, что сумма выплачиваемой премии не должна превышать полученную экономию от снижения себестоимости</p>
Повременно-премиальная с нормированным заданием	<p>Расчет: заработок работника определяется, как и в повременно-премиальной системе, только в данном случае премия зависит от выполнения нормированного задания</p> <p>Применяется: когда функции работников четко регламентированы и может быть рассчитана норма времени по каждой операции. Применение данной системы целесообразно, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> необходимо обеспечить выполнение нормированного задания (производственного) по рабочим местам и подразделению в целом

Подсистема	Расчет и применение
	необходимо добиться экономии материальных ресурсов планируется совмещение профессий и многостаночное обслуживание с целью улучшения организации труда и т.д.
Сдельная система оплаты труда	
Простая (прямая) сдельная	<p>Расчет: заработок работника определяется умножением штучной сдельной расценки на объем выполненной работы в пределах установленной нормы или плана. Штучная сдельная расценка определяется через тарифную ставку разряда работы и соответствующую норму выработки или через тарифную ставку разряда работы на соответствующую норму времени</p> <p>Применяется: когда необходимо установить прямую пропорциональную зависимость заработка работника от его выработки. Данная система проста для расчетов, но область ее распространения незначительна, так как она недостаточно заинтересовывает работников в повышении качества продукции, экономии материальных ресурсов и высоких производственных показателях. Поэтому чаще всего применяется в сочетании с премированием работников за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей</p>
Сдельно-премиальная	<p>Расчет: заработок работника определяется сложением заработка по прямым сдельным расценкам и дополнительно начисленной премии за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими в организации условиями премирования</p> <p>Применяется: в случае правильного выбора показателей и условий премирования, которые должны зависеть непосредственно от результатов труда данного работника и при точности учета выполнения установленных показателей</p>
Сдельно-прогрессивная	<p>Расчет: заработок работника определяется сложением штучной сдельной расценки, рассчитанной по способу, с учетом объема выполненной работы в пределах установленной нормы, и прогрессивно нарастающей расценки с учетом объема работы, выполненной сверх нормы. Зарплата работника в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм — по повышенным расценкам. Для установления прогрессивно нарастающей расценки разрабатывают специальную шкалу, где указывают процент увеличения расценки по сравнению с базовой в зависимости от уровня выполнения норм (плана). Размер увеличения сдельных расценок определяют в каждом конкретном случае в зависимости от ситуации, сложившейся в организации</p>

Подсистема	Расчет и применение
	<p>Применяется: область применения незначительна, что объясняется недостатками, присущими данной системе: сложность в расчетах; опасность опережения темпов роста заработной платы, темпов роста выработки; повышение интенсивности работы до уровней, при которых здоровью работника будет причинен ущерб. Поэтому применяется только в исключительных случаях</p>

Сдельно-прогрессивная. Расчет: заработок работника определяется сложением штучной сдельной расценки, рассчитанной по способу, с учетом объема выполняемой работы и пределах установленной нормы или плана и надбавки по нарастающей расценки с учетом объема работы, выполненной сверх плана, т.е. труд работника оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выполнении сверх нормы — по нарастающим расценкам. Для установления прогрессивных расценки на единицу работы устанавливаются для каждого работника индивидуально.

Продолжение

Подсистема	Расчет и применение
	<p>Применяется: область применения незначительна, что объясняется недостатками, присущими данной системе: сложность в расчетах; опасность опережения темпов роста заработной платы, темпов роста выработки; повышение интенсивности работы до уровней, при которых здоровью работника будет причинен ущерб, поэтому применяется, когда необходимо обеспечить срочное выполнение важного для деятельности организации заказа, ликвидировать в короткие сроки последствия аварии, стимулировать ускоренный выпуск продукции и т.д. Период, на который вводится эта система, должен быть не более трех — шести месяцев.</p>
Косвенная сдельная	<p>Расчет: заработок работника определяется умножением ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков или умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих, т.е. зависит от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков (включая и вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков, помощников мастеров и других обслуживающих работников). Расценка определяется делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого данной системой, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.</p> <p>Применяется: когда уровень заработной платы рабочих устанавливается в зависимости от результатов работы обслуживаемых им работников.</p>
Аккордная сдельная	<p>Расчет: заработок работника зависит от фонда оплаты труда на весь объем работ, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии — на основе норм и расценок на аналогичные работы.</p> <p>Применяется: когда необходимо усилить материальную заинтересованность работников в сокращении сроков выполнения конкретного объема работ, сдачи объекта в эксплуатацию. Использование этой системы проблематично, поскольку в условиях инфляции трудно установить фонд оплаты труда на объем работ, выполнение которого требует длительного времени. Для эффективного применения этой системы оплаты труда необходимо установить обоснованные нормы выработки (времени) и расценки на заданный объем работы. Ежемесячно до окончания работы рабочим выплачивается аванс, а окончательный расчет совершается после окончательной сдачи объекта (выполнения установленного объема работ). Премия обычно выплачивается за качественное выполнение работы и сдачу объекта раньше срока, указанного в договоре, поэтому сокращение сроков выполнения заданий стимулирует рост производительности труда. Сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывается отрицательно на качестве выполнения.</p>

Подсистема	Расчет и применение
Коллективная сдельная (бригадная)	<p>Расчет: заработок работника определяется распределением заработанных средств между членами бригады путем применения:</p> <p>традиционного метода — по отработанному времени и квалификации (тарифной ставке, соответствующей разряду рабочего)</p> <p>коэффициента трудового участия (КТУ), являющегося обобщенной количественной оценкой личного вклада каждого работника в конечные результаты труда бригады. Этот метод имеет ряд разновидностей, которые применяются в зависимости от того, какая часть коллективного заработка подлежит распределению по КТУ: вся заработная плата с премией, только премия, приработок и премия. При распределении всего коллективного заработка по КТУ следует принимать в расчет то, что уменьшение КТУ возможно только до пределов, обеспечивающих установленный государством минимум заработной платы</p> <p>Применяется: когда труд большинства работников организован по коллективным формам или в бригадах при условии развитой кооперации труда и когда индивидуальный труд отдельного рабочего не может быть рационально использован</p>

К элементам премиальной системы относят:

- показатели и условия премирования;
- круг премируемых работников;
- источник выплаты премий;
- размеры премий;
- периодичность премирования.

Премии бывают двух видов:

- 1) за качественное и своевременное выполнение работ;
- 2) за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности подразделения и организации.

Премирование может порождать индивидуальное и групповое стимулирование.

Разработка систем группового стимулирования сводится к стратегическим планам организации и разнообразным методам оценки персонала. При этом ставятся следующие основные цели:

- 1) доведение до сотрудников стратегических целей организации;
- 2) мотивация персонала на достижение стратегических целей организации, ее миссии, предназначения в рамках группы, структурного подразделения или организации в целом;
- 3) увеличение прибыли за счет повышения производительности труда;

4) ускорение стратегических изменений, организационного развития, разрушение барьеров между подразделениями организации;

5) стабильность рабочей силы (системы группового стимулирования ведут к зависимости затрат на оплату труда от результатов работы всего подразделения, что стимулирует руководство организации к кадровому оздоровлению, а не к сокращению персонала в целом).

Существует множество систем группового стимулирования, которые различаются в основном заложенными в них расчетными формулами, а также критериями оценки производительности труда и качества работы.

Вознаграждение по итогам работы подразделения. Оно эквивалентно сдельной системе оплаты труда, а также аккордной и бригадной системам оплаты труда (см. табл. 3.10).

Премирование на основе управления по целям. Эта система стимулирования обычно вводится для руководящего состава и специалистов организации. Смысл системы заключается в том, что сотрудник получает, например, годовое денежное вознаграждение в размере 10% его годового дохода лишь при достижении его подразделением (или всей организацией) минимального порога заранее запланированных показателей, таких, как прибыльность, активы, затраты, рентабельность.

При достижении поставленных целей, т.е. желаемых значений всех запланированных показателей, работник получает уже 20% своего годового дохода, а при достижении максимального порога всех показателей — 30%. И наконец, при недостижении минимального порога хотя бы одного из запланированных показателей сотрудник не получает никакого вознаграждения. Дифференцируется величина премии от категории работников и процент премии: для специалистов и руководителей младшего звена величина денежного вознаграждения составляет 10–30% от базового должностного оклада, для руководителей среднего звена — 10–40%, а для топ-менеджеров — 10–50%.

Премирование по результатам полученной прибыли. Существует большое число подобных систем стимулирования. В некоторых российских организациях применяется зарубежный опыт премирования, которое базируется на распределении полученных выгод. Модели распределения полученных выгод приведены в табл. 3.11.

Таблица 3.11

Модели распределения полученных выгод

Модель распределения заработка	Основное содержание модели
Система «Scanlon Plan» (трудовые затраты/доход)	В этой системе измеряют расходы на рабочую силу, которые необходимы для обеспечения объема услуг за определенный период, т.е. расходы на рабочую силу сопоставляются с объемом продаж. Например, для обеспечения продаж на 1 млн у.е. расходы на рабочую силу составляют 0,5 млн у.е. Соотношение 0,5 (0,5 млн у.е. : 1 млн у.е.) становится нормативом для определения стимулирующих выплат. В будущем, если расходы на рабочую силу составят менее 50% объема продаж, экономия распределяют между работниками и организацией на основе заранее установленной формулы
Система «Rucker Plan» (трудовые затраты/скорректированная выручка)	В этой системе в числителе соотношения также фигурируют расходы на рабочую силу. Однако в знаменателе ставится скорректированная выручка с учетом инфляции за вычетом затрат, связанных с материалами. При этом исходят из того, что учитывают приблизительные последствия инфляции, которая привела к увеличению затрат на материалы, следовательно, и объема продаж. Как и по системе «Scanlon Plan», улучшение соотношения затрат и продаж впоследствии служит основой расчета величины поощрительных надбавок
Система «Improshare» (фактическое время/нормативное время)	В этой системе устанавливают норматив затрат рабочего времени на производство определенного объема продукции. Делают это на основе хронометража

Модель распределения заработка	Основное содержание модели
	и (или) с учетом фактических затрат в прошлом. Любую экономию, полученную в результате уменьшения количества рабочего времени по сравнению с нормативом, распределяют на основе установленной формулы между организацией и группой работников

Источник. Адаптировано на основе Beck D. Implementing a Gainsharing Plan: What Companies Need to Know Compensation & Benefits Review, January-February 1992 p. 22.

В некоторых организациях для оптимизации затрат на персонал применяют практику отложенного премирования: сотрудники ежемесячно получают не всю премию, accruing и начисленную им премию, а лишь некоторую часть (например 30-40%); остальные 60-70% ежемесячно суммируют и выплачивают лишь по окончании определенного периода, например календарного года. Такой подход дает возможность руководству организации, во-первых, на некоторое время оставить часть денежных средств в обороте, имея, по сути, беспроцентный кредит; во-вторых, обеспечить дополнительный стимул в закреплении персонала за счет удержания под контролем части премии.

Выплата надбавок в организации способствует росту производительности труда работника и закреплению определенных поведенческих установок. Существуют следующие надбавки.

1. *За производительность выше нормы.* До последнего времени чаще всего они имели форму сдельного приработка или оплаты за работу с численностью персонала меньше нормативной. Такие выплаты обычно не рассматриваются как надбавки к тарифу, поскольку считается, что надбавки устанавливаются администрацией. Но из определения надбавок как относительно постоянной части заработка, отражающей личные достижения работника, следует, что сдельный приработок — это вид надбавок.

Можно выделить следующие причины перевыполнения норм:

- 1) наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень;
- 2) применение усовершенствований, которые не оформлены как рационализаторские предложения технического или организационного характера;
- 3) нарушения технологии и техники безопасности;
- 4) чрезмерная интенсивность труда;
- 5) ошибочность нормы.

Только первая причина может считаться объективным основанием для получения сдельного приработка и аналогичных ему выплат. Третья, четвертая и пятая причины в нормально организованном производстве не должны иметь места. Что касается второй причины, то необходимо создание экономических и организационных условий, обеспечивающих заинтересованность работника в осуществлении рационализаторских предложений и их включении в утвержденный технологический процесс. Для этого вводятся надбавки, указанные в п. 2.

2. За личный вклад в повышение эффективности. Также надбавки устанавливаются:

1) авторам рационализаторских предложений по совершенствованию техники и технологии;

2) авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления;

3) рабочим, специалистам и руководителям, непосредственно участвовавшим в реализации технических и организационных нововведений.

Надбавки устанавливаются на период реального применения нового оборудования, инструмента, форм организации труда и пр.

Источником надбавок за рост эффективности является реальная экономия трудовых и материальных ресурсов от применения новшеств. На вознаграждение в виде надбавок и премий может быть направлено до 90% суммы реального экономического эффекта. Вознаграждение распределяется с учетом особенностей организации. Например, возможен следующий вариант распределения:

40% — на надбавки авторам и тем, кто непосредственно помогал реализации их предложений;

40% — на премирование;

20% — в фонд руководителей участка и цеха.

Надбавки за рост эффективности обеспечивают реальные экономические предпосылки для стабилизации коэффициента выполнения норм и перехода к расширению сферы применения повременной оплаты труда с нормированным заданием. Опыт показывает, что понятие рационализаторского предложения требует включения в него не только технических, но и организационно-экономических новшеств. Вознаграждения в виде надбавок следует выплачивать в течение всего периода использования данного предложения. Пересмотр норм по инициативе рабочих должен рассматриваться как рационализаторское предложение.

Правильное применение надбавок за рационализацию и рост эффективности может коренным образом изменить ситуацию с перевы-

полнением норм. Нередки случаи, когда рабочему невыгодно оформлять рационализаторское предложение, хотя он дополнительно зарабатывает лишь на том, что реализует его только на своем рабочем месте. Если же ввести надбавки к оплате по тарифу от эффекта, который будет получен на всех рабочих местах, где внедрено данное предложение, то сумма заработка рационализатора будет больше, чем от использования «производственного секрета» на одном рабочем месте. Таким образом, надбавки по статье «За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности» становится заменой сдельного приработка и вместе с премиями за рост эффективности позволяет реализовать гонорарный принцип оплаты труда.

3. *Надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий* выплачивается из фонда руководителя подразделения (мастера, начальника цеха, отдела). Размер и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

4. *Надбавка за выслугу лет.* Эта надбавка используется для закрепления наиболее квалифицированной части персонала, имеющей опыт работы в организации. Выплачивается ежемесячно в виде фиксированной суммы либо фиксированного процента от должностного оклада.

5. *Персональные надбавки к должностному окладу за особо высокую квалификацию.* Такие надбавки используются для индивидуального закрепления наиболее квалифицированных специалистов при достижении ими верхней максимальной границы вилки должностного оклада по занимаемой должности и невозможности или нецелесообразности их перевода на вышестоящую должность. Выплачиваются ежемесячно.

6. *Надбавки за знания.* Эти надбавки используются для стимулирования роста уровня образования сотрудников в том случае, когда это необходимо для повышения качества выполняемых работ, полученное сотрудником без финансовых затрат со стороны организации. Выплачиваются ежемесячно.

7. *Надбавки для некурящих сотрудников и т.п.* Подобные надбавки используются для стимулирования здорового образа жизни, отсутствия потери рабочего времени по состоянию здоровья. Выплачиваются ежемесячно.

Формирование систем оплаты труда и разработка положения о премировании и надбавках в организации — это процессы, в которых проявляются определенные установки работодателя на формирование заработной платы работникам, выражаемые в конкретных и об-

щих требованиях к квалификации, количеству времени труда, отношению к труду, его оценке и оплате, а также в действующей и реальной политике труда и заработной платы.

Первая установка. Если работник представляет ценность для организации, то она больше считается с ним, его потребностями и формирует ему более сложный компенсационный пакет по сравнению с другими. И наоборот, чем ниже ценность работника для организации, тем меньше ее интересуют его потребности и соответственно меньше размер компенсационного пакета.

Вторая установка. Чем больше у работника достижений и свидетельств об образовании, повышении квалификации, тем его требования к должности и уровню заработной платы изначально выше. Если такой работник по формальным признакам необходим организации, а практическими результатами не подтверждает своего образовательного уровня, то он становится для нее малоинтересным и малоценным.

Третья установка. Чем чаще в организации проводится мониторинг для определения ценностной ориентации и потребностей работников, тем лучше организация владеет информацией и тем эффективнее при прочих равных условиях ее политика в области оплаты труда.

Постоянная и переменная части заработной платы, а также средства бюджета на улучшение условий и охраны труда формируют фонд оплаты труда, самый весомый в структуре затрат на персонал.

Фонд оплаты труда — сумма вознаграждений, предоставляемых наемным работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, а также компенсации, связанные с условиями труда.

Бюджетирование затрат организации, образующих фонд оплаты труда, можно осуществлять на основании сводных ведомостей затрат структурных подразделений на оплату труда, представленных следующим форматом (табл. 3.12).

Сводная ведомость затрат на оплату труда

Таблица 3.12

Структурное подразделение	Должность	Число сотрудников	Постоянная часть заработной платы	Переменная часть заработной платы		Доплаты за неблагоприятные условия труда
				премии	надбавки	
1	2	3	4	5	6	7

Бюджет затрат структурных подразделений на оплату труда находится в жесткой связи со штатным расписанием, графы 2 и 3 бюджета заполняются на основании данных граф 1, 2 штатного расписания (приложение 1).

В результате выбора системы оплаты персонала (графа 4), разработки положений о премировании и надбавках (графы 5, 6), нормативов доплат за неблагоприятные условия труда (графа 7) заполняются графы 5–9 штатного расписания (раздел 2, п. 2.1).

Консолидируя бюджеты затрат структурных подразделений на оплату труда, получаем общий бюджет затрат организации на оплату труда, представленный следующим форматом (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Бюджет затрат на оплату труда
на _____ год

№ п/п	Составляющие фонда оплаты труда	Затраты				
		всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6	7
1	Постоянная часть заработной платы					
2	Переменная часть заработной платы					
3	Доплаты за неблаго- приятные условия труда					
	Итого					

Графы 2, 3 заполняются исходя из граф 4–7 сводной ведомости затрат на оплату труда.

Работникам некоторых категорий гораздо интереснее социальные льготы, которые предоставляет организация.

3.2.3. Бюджетирование затрат на социальные выплаты персоналу

Организации, предлагающие своим работникам различные социальные выплаты (льготы), формирующие социальный пакет, считаются на рынке труда более надежными и стабильными.

Социальные выплаты наиболее актуальны для средних и крупных организаций, где большая доля работников — исполнители со средним уровнем заработной платы, иерархически далекие от понимания целей организации. Социальные выплаты в таких организациях — сред-

ство предотвращения негативных тенденций: снижения производительности труда, увеличения текучести кадров и т.п. Социальные выплаты в отличие от премий и надбавок не стимулируют персонал к более высоким результатам.

В организациях существуют социальные выплаты, которые включают в себя полную или частичную оплату расходов по следующим статьям (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Варианты социальных выплат организации

Социальные выплаты	Решаемые проблемы сотрудников	Результат для организации
1	2	3
Страхование работников от временной потери трудоспособности	Обеспечение работников лекарствами и медицинскими услугами	Сокращение потерь рабочего времени из-за болезни работников
«Абонементное» техобслуживание личного автотранспорта работников сервисным центром (на договорной основе)	Обеспечение работников качественным и недорогим техобслуживанием	Сокращение потерь рабочего времени работников
Организация и дотирование профилактических медицинских мероприятий: профосмотров, диспансеризаций, вакцинаций и др.	Обеспечение надлежащего состояния здоровья	Сокращение потерь рабочего времени из-за болезни работников, поддержание работоспособности персонала
Прикрепление работников к лечебным учреждениям или медицинское страхование	Обеспечение надлежащего состояния	Повышение привлекательности организации
Доставка продуктов и товаров народного потребления в офис по оптовым ценам	Обеспечение работников качественными и недорогими продуктами и товарами	Сокращение потерь рабочего времени из-за необходимости совершения покупок
Дотация на приобретение одежды и обуви (или предоставление фирменной униформы)	Сокращение расходов, на одежду	Обеспечение имиджа организаций, принимающих много внешних клиентов
Дотации на питание работников или удобная организация питания	Поддержание хорошего здоровья и трудоспособности	Сокращение потерь рабочего времени на обеденные перерывы и по причине заболеваний

Социальные выплаты	Решаемые проблемы сотрудников	Продолжение
		Результат для организации
1	2	3
Компенсация транспортных расходов при проезде на работу и домой	Сокращение бытовых расходов	Предотвращение увольнений ценных иногородних работников
Дотации на оплату жилья и коммунальных услуг	Сокращение бытовых расходов	Предотвращение увольнений ценных иногородних работников — компенсация аренды жилья
Дотации на лечение и укрепление здоровья в период отпуска (или предоставление путевок со скидками в санаторно-курортные учреждения)	Обеспечение и трудоспособности работников	Предотвращение экономии работниками средств на поддержании работоспособности и траты их на другие, «не интересные» для организации нужды
Предоставление работникам, имеющим детей, путевок в детские лагеря отдыха	Обеспечение здоровья детей работников	Сокращение потерь рабочего времени и снижения работоспособности работников из-за болезни их детей
Дотации на обучение работников	Сокращение расходов на обучение	Повышение образовательного уровня работников
«Абонементное» юридическое обслуживание работников (на договорной основе)	Обеспечение юридической поддержки	Предотвращение снижения работоспособности и потерь рабочего времени из-за юридических коллизий

Результаты внедрения социального пакета (графа 3 табл. 3.14) опосредованно позволяют уменьшать затраты по другим функциям управления персоналом. Например, повышение привлекательности организации позволяет экономить средства бюджета по функции формирования персонала, направляемые, в частности, на его привлечение (реклама и т.п.).

Варианты социальных выплат организации часто закрепляются в положении о социальных выплатах (льготах).

В западных странах социальные выплаты часто организуются по принципу «меню». Это означает, что в пределах определенной суммы каждый работник может выбирать наиболее привлекательные для него виды оплат. К социальным выплатам относятся также дополнительные отчисления организаций в пенсионные фонды.

Наличие социальных услуг постепенно становится неотъемлемой частью имиджа организации, стремящейся создать стабильный кадровый состав и быть привлекательной на рынке труда в качестве работодателя.

При разработке социального пакета нужно придерживаться следующих правил.

1. Услуги, составляющие социальный пакет, должны восприниматься абсолютным большинством сотрудников как актуальные.

2. Услуги, составляющие социальный пакет, должны способствовать решению проблем сотрудников, которые оказывают негативное влияние на результативность и качество их работы.

3. Услуги, составляющие социальный пакет, должны предоставляться работникам с лучшим соотношением среднерыночной цены и качества, обеспечивая тем самым их привлекательность.

4. Услуги, составляющие социальный пакет, не должны существенно увеличивать затраты организации. В оптимальном варианте затраты должны остаться на прежнем уровне, например организация способна предложить работникам услуги по цене значительно ниже рыночной, а работники приобретают эти услуги за свой счет.

5. Услуги, составляющие социальный пакет, не должны вызывать у работников ощущения несправедливости распределения благ. Принципы распределения услуг должны быть доведены до работников, например за стаж работы.

6. Услуги, составляющие социальный пакет, не стоит вводить сразу в полном объеме, их задача — создавать у работника чувство заботы организации о нем. Становясь привычными, услуги перестают стимулировать. Рекомендуемая частота внедрения следующей социальной услуги — раз в полгода.

Иногда имеет смысл разработать долгосрочную программу социального развития организации и довести ее до работников, что уже является стимулом.

7. Услуги, составляющие социальный пакет, не должны быть предметом опроса. Принятое и опубликованное решение по их внедрению, скорее всего, будет воспринято позитивно.

8. Затраты на услуги, составляющие социальный пакет, должны постоянно оцениваться с точки зрения того, не появился ли более целесообразный вариант.

Затраты структурного подразделения на социальные выплаты можно представить в виде сводной ведомости (табл. 3.15).

Сводная ведомость затрат на социальные выплаты персоналу
на _____ год

Таблица 3.15

Структурное подразделение	Категория сотрудников	Численность	Виды социальных услуг (льгот)	Периодичность выплат	Затраты на социальные услуги	Примечания
1	2	3	4	5	6	7

Графы 2—5 заполняются исходя из принятого в организации положения о социальных выплатах (льготах).

Графа 6 заполняется исходя из расчетов средств на реализацию соответствующих социальных льгот.

Объединив бюджеты затрат структурных подразделений на социальные выплаты, получаем общий бюджет затрат организации по данному направлению, представленный следующим форматом (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Бюджет затрат на социальные выплаты персоналу
на _____ год

№ п/п	Виды социальных услуг (льгот)	Срок выплат	Затраты				
			всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6	7	8

Графы 2, 3 заполняются исходя из граф 4—7 сводной ведомости затрат на социальные выплаты.

К социальным выплатам можно отнести и нефинансовые вознаграждения стимулирующего характера: подарки, поздравления, «витрины успеха», «доски почета», знаки отличия (значки, грамоты), а также предоставление дисциплинарных льгот: свободный график работы, использование офисной техники в личных целях и т.п.

Кроме стимулирующих социальных выплат существуют выплаты организации на развитие культурной сферы работников: оплата билетов в театры, концертные залы, формирование корпоративной библиотеки. Данные затраты не влияют непосредственно на производительность труда и не уменьшают затраты по другим функциям уп-

руководства персоналом. Хотя нельзя не отметить, что повышение культурного уровня работников увеличивает их способность к обучению, расширяя мировоззрение, уменьшает время освоения новых навыков, повышает мотивацию к труду.

Социальный пакет может составлять от трети до половины заработка. В принципе, в социальный пакет может входить все, кроме денег; набор социальных выплат зависит только от возможностей и желания руководства. Однако, по мнению экспертов рынка труда, ошибочно воспринимать социальные выплаты как бескорыстную заботу руководителей. Нужно понимать, что если организация предлагает своим работникам компенсацию в виде определенных социальных льгот, значит, ей это выгодно. С помощью социальных выплат работодатели, не имея возможности существенно увеличить оклады, компенсируют трудозатраты своих работников.

Социальные выплаты формируют фонд социального развития организации.

При сведении бюджетов затрат организации на персонал проводится анализ бюджетных статей различных фондов и рассматриваются варианты перераспределения средств между подразделениями, статьями бюджета, анализируются возможности передачи части средств на реализацию других комплексных функций управления персоналом или передачу некоторых подфункций по использованию персонала сторонним организациям.

По результатам такого анализа формируется компенсационный пакет работника.

3.2.4. Формирование компенсационного пакета работника

В большинстве организаций компенсационный пакет работника складывается из средств разных фондов: фонда охраны труда, фонда социального развития, фонда оплаты труда и средств, не входящих ни в один из этих фондов (дивиденды по акциям, участие в собственности, выплаты в страховые фонды).

Компенсационный пакет работника организации — это сумма средств от трудовой деятельности, выплаты и компенсации, связанные с условиями труда, доходы от собственности, выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни, доплаты в связи с климатическими особенностями регионов, получаемые работником в организации.

Размер компенсационного пакета работника организации (Кп) можно рассматривать как функцию от следующих переменных:

$$K_p = f(L, BO, PT, GP, PM),$$

- где
- Л — личностные переменные, которые характеризуют ожидание работника, его трудовой потенциал, компетенцию и т.д.;
 - BO — возможности данной организации, которые характеризуются ее финансовым состоянием, наличием объектов социального назначения, проводимой кадровой и социальной политикой и т.д.;
 - PT — состояние внутриорганизационного и внешнего рынка труда;
 - GP — действующая система государственного регулирования минимального размера оплаты и условий труда с учетом региональной и отраслевой специфики;
 - PM — характеристики рабочего места или выполняемой работы.

В данной зависимости некоторые переменные имеют ту или иную степень корреляции, например отсутствие специалистов на внешнем рынке труда повышает ценность работника в организации, следовательно, для его удержания в организации может быть установлен более высокий размер компенсационного пакета.

Основной частью компенсационного пакета работника организации является заработная плата, которая включает:

- 1) тарифную часть — оплату по тарифным ставкам и окладам;
- 2) доплаты и компенсации;
- 3) надбавки;
- 4) премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначение доплат — возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. В компенсациях учитываются не зависящие от организации факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями заключаются в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Таким образом, доплаты и компенсации отражают производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника, надбавки и премии — результаты его собственных достижений.

Типовая структура компенсационного пакета работника организации

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.
2. Доплаты и компенсации за условия труда.
 - 2.1. Характеристики производственной среды.
 - 2.2. Сменность (режим работы).
 - 2.3. Степень занятости в течение смены.
3. Надбавки.
 - 3.1. За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью меньше нормативной).
 - 3.2. За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.
 - 3.3. За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.
4. Премии.
 - 4.1. За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.
 - 4.2. По итогам работы за год.
 - 4.3. За личные достижения из фонда руководителя подразделения.
 - 4.4. Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.
 - 4.5. Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.
5. Дивиденды по акциям организации.
6. Услуги организации своим работникам (социальные выплаты).
7. Выплаты в различные фонды (социальные, медицинские, пенсионные).

Рассмотрим процесс формирования каждой статьи компенсационного пакета.

Статья 1. Оплата по тарифным ставкам и окладам. Тарифные ставки и оклады устанавливаются на основании тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его ответственностью, уровнем цен на предметы потребления, ситуацией на рынке труда и другими факторами. Мировой опыт показывает целесообразность единых тарифных сеток из 17—22 разрядов для рабочих, специалистов и руководителей, что обеспечивает наглядность соотношений тарифных ставок разных групп сотрудников и облегчает внесение изменений в тарифную систему организации, согласование этой системы с профсоюзом.

При выборе
различия в слож
а также социал
и за ее предела
ческое положен
лате труда. В Г
Основой ф
тается аналити
из Женевской с
ве в 1950 г.
Женевская
знакам.

1. Специал
профессиональ
ным способнос

2. Нагрузк

3. Ответст

ность за персон

нение производ

4. Условия

изводства, в то

Реальные р

ной сетки за сч

Статья 2

нение доплат и

ботной платы, н

астных оклад

дополнительн

тер и связанны

ложения.

Статья 3

и зависят от у

Статья 4

производител

организации в

Статья 5

дог роста к

пенса

срга

и у

При выборе диапазона тарифной сетки необходимо учитывать различия в сложности работ, экономическое положение организации, а также социально-психологические факторы как в организации, так и за ее пределами. Чем ниже уровень жизни в стране и хуже экономическое положение организации, тем меньше диапазон различий в оплате труда. В России часто бывает наоборот.

Основой формирования тарифных сеток в настоящее время считается аналитический метод оценки работ. На Западе обычно исходят из женеvской схемы, принятой на Международном конгрессе в Женеве в 1950 г.

Женеvская схема предполагает анализ работ по следующим признакам.

1. *Специальные знания и навыки (квалификационные требования):* профессиональное образование, опыт работы, требования к умственным способностям.

2. *Нагрузка:* влияние работы на организм человека.

3. *Ответственность:* материальная ответственность, ответственность за персонал в процессе производства, ответственность за сохранение производственной тайны

4. *Условия труда:* воздействие окружающей среды в процессе производства, в том числе безопасность рабочего места.

Реальные различия в зарплате могут превышать диапазон тарифной сетки за счет доплат, надбавок и премий.

Статья 2. Доплаты и компенсации за условия труда. Применение доплат и надбавок к основной оплате труда, т.е. к той части заработной платы, которую определяют исходя из тарифных ставок и должностных окладов, обусловлено необходимостью учета при оплате дополнительных трудозатрат, носящих достаточно постоянный характер и связанных со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения.

Статья 3. Надбавки. Этот элемент дохода в наибольшей степени зависит от уровня производительности труда работника.

Статья 4. Премии. Этот элемент дохода зависит как от уровня производительности работника, так и от результатов деятельности организации в целом.

Статья 5. Дивиденды по акциям организации. Дивиденды и доход от роста курсовой стоимости акций составляют значительную часть компенсационного пакета высшего руководства организаций. Во многих организациях весьма существенна оплата деятельности руководителей через опционы.

Существуют следующие программы участия работников в собственности организации:

- 1) наградные акции и акции с «условиями»;
- 2) акции с ограничениями;
- 3) права на акции или доход по ним (обыкновенные опционы, индексные опционы, виртуальные опционы).

Статья 6. Услуги организации своим работникам (социальные выплаты). Данные выплаты могут иметь как денежную, так и натуральную форму.

Статья 7. Выплаты в различные фонды (социальные, медицинские, пенсионные). Данная статья предусматривает обязательные страховые взносы во внебюджетные фонды.

Создание системы оплаты труда работников организации и формирование компенсационного пакета для них не может быть успешным без понимания следующих ключевых позиций:

- 1) проблема оплаты труда — в первую очередь проблема человеческих отношений. Это проблема мотивации людей, т.е. изменение и перенацеливание их деятельности, принятие ими новых ценностей;
- 2) оплата труда — главное звено в увязке интересов работников и работодателей в пределах организации;
- 3) нет универсальной стратегии вознаграждения за труд, которая подходила бы во всех случаях. Разные организации, как и разные группы работников, могут требовать применения разных стратегий;
- 4) оплата труда должна обеспечивать поддержку видения, ценностей и бизнес-стратегий организации, а не определять их;
- 5) для достижения целей, сформулированных в п. 1—4, вопросы вознаграждения необходимо соединить с культурой труда, существующей в организации;
- 6) результаты и качество труда зависят не столько от величины компенсации, сколько от комплекса экономических, социальных, организационных, социально-психологических факторов.

Руководству организации следует подходить к росту компенсационного пакета дифференцированно, поскольку по отношению к труду работников можно разделить на пять групп, из которых только одна наиболее чувствительна к увеличению такого пакета.

Первая группа — работники-«середняки», готовые трудиться средние и получать среднюю заработную плату (их примерно 40%).

Вторая группа — работники, которые готовы много получать, но при этом работать поменьше (25%).

Третья группа — те, кто готов хорошо работать при условии, что платить будут больше (20%). В определенном возрасте этот процент

может вырасти вдвое: работать много готовы молодежь при создании семьи и люди 45—50 лет, когда семьи начинают создавать их дети.

Четвертая группа — люди, которые готовы работать и получать не обязательно много (10%).

Пятая группа — те, кто предпочитает мало получать и немного работать (5%).

В этих пяти группах показаны наиболее распространенные установки на труд и компенсацию за него.

При формировании компенсационного пакета необходимо исходить из учета:

- сложившихся моделей восприятия заработной платы;
- понятия справедливого и несправедливого размера компенсационного пакета;
- понятия высокой и низкой заработной платы.

Заработная плата как таковая должна восприниматься не одной, а двумя сторонами: работодателем и работником. Исходя из этой установки работодателя можно выделить следующие модели восприятия заработной платы.

Модель А. Исторически сложилась и до сих пор действует общая антагонистическая модель восприятия заработной платы: работодатель намерен взять труда больше и качественнее, а заплатить меньше; работник хочет работать меньше и в более удобных для него организационно-временных рамках, но при этом получать больше.

Модель Б. Работодатель гарантирует высокую заработную плату, а работник — добросовестный, качественный и ответственный труд. Для России это пока «островная» модель, свойственная немногим организациям, которые пришли к ней благодаря высокопрофессиональному уровню управления.

Довольно проблематичными являются гарантии со стороны работника, поскольку распространен недобросовестный, некачественный и безответственный труд. При реализации модели Б важны две проблемы:

- 1) умение сотрудника профессионально работать, если он хочет получать высокую заработную плату;
- 2) умение работодателя профессионально управлять (что также является разновидностью работы), если он заинтересован в соответствующих результатах труда.

Модель В. Работодатель устанавливает заработную плату, доплаты и надбавки, но их размер все равно остается низким. Это довольно распространенная модель в современной России, особенно в бюджетной сфере. При такой модели восприятия заработной платы можно

выделить следующие характерные типы трудового поведения работников:

1) «от начальника до начальника» — в присутствии руководителя работник имитирует усердный труд, а в его отсутствие работает «от сих до сих» или «спустя рукава»;

2) «прошел день, и ладно». Для данного типа характерно формальное и незаинтересованное отношение к работе с подтекстом «как платите — такой труд взамен и получите»;

3) подработка в другом месте или в нескольких местах. Работник понимает возможность или невозможность работодателя платить определенную сумму и выстраивает для себя систему по принципу «из нескольких маленьких зарплат получается более или менее достойная»;

4) добросовестное, качественное и ответственное выполнение трудовых функций. Мотивация работника данного типа не зависит от низкого уровня заработной платы, а определяется содержанием выполняемой работы, которая для него представляется значимой и интересной.

Для первого и второго типа работников характерно явление «снижения» — низкая заработная плата постепенно отучает работать, и ее повышение не решает проблему качества труда, поскольку заработная плата, с точки зрения работников, все равно остается низкой. Со своей стороны работодатель полагает, что переход к более высокой заработной плате должен обеспечить и более качественный труд, чего фактически в целом не происходит.

Работники третьего и четвертого типов имеют «обратную мотивацию» — не столько низкая заработная плата, сколько содержание и интерес к выполняемой работе стимулируют в них стремление к личной конкуренции через обогащение на практике своих знаний и навыков.

Выведение человека из «низкого зарплатного поля» — это не только экономическая, но и психологическая проблема, поскольку на практике она связана с нахождением и особенно преодолением границ между низкой, средней и высокой заработной платой. В самом деле, какую заработную плату работодатель и каждый работник считают низкой, средней и высокой в конкретных социально-экономических условиях, в данной организации и на данном рабочем месте?

Существует парадокс противоположностей: человек, получающий высокую заработную плату, как правило, имеет представление о том, что такое низкая и средняя заработная плата. Работник же, получающий низкую заработную плату, также может сказать, что представляет собой высокая и средняя заработная плата. Однако их цифры разойдутся. То есть экономически и психологически «расстановка вниз»

заработной платы более знакома и потому точнее, чем «поднятие по ее ступеням» в сознании, а не в реальности. Это объясняется разными индивидуальными причинами.

Модель Г. Работодатель устанавливает низкую заработную плату и использует другие денежные (в меньшей мере) и неденежные (в большей степени) средства поощрения. В данной модели находит отражение компенсационная доктрина: низкая заработная плата может быть скомпенсирована таким образом, что у работника не будет возникать ощущения «малых денег и малой заботы о нем».

Каким бы ни было личностное восприятие заработной платы, человеку свойственно переносить свое восприятие на другого. Поэтому если кого-то совершенно не устраивает какая-нибудь модель, то это не означает, что она неприемлема ни для кого. Есть определенные категории людей, для которых работа имеет значение как средство общения с людьми, проверки «на что я гожусь», развития способностей и т.д.

Любую систему заработной платы, построенную по четким и ясным критериям оценки и оплаты труда и расцениваемую работодателем как совершенную, кто-то в трудовом коллективе будет считать несовершенной. Это объясняется разным восприятием одной и той же системы заработной платы. Поэтому совершенствование заработной платы можно определить как процесс перехода от старой системы к новой. Новая система оплаты может опять восприниматься кем-то из работников критически. Поэтому в ТК РФ (ст. 57) закреплено положение о том, что в содержании трудового договора, который в целом выступает как соглашение между работодателем и работником, должны быть указаны «условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты)».

Модель Д. Работодатель устанавливает очень низкую заработную плату и полное бесправие работников, что представляет собой «экономический концентрационный лагерь». Появление такой модели восприятия заработной платы объясняется несовершенным механизмом трудовых отношений в современной России, слабым инспекционным и судебным обеспечением, наличием излишней рабочей силы в определенных регионах страны.

Справедливость формирования размера компенсационного пакета можно рассматривать как соответствие между трудом (выполняемой работой) и вознаграждением, которое получает работник. Чем меньше это соответствие, тем больше несправедливость в оплате труда.

Однако данные понятия не существуют вне суждений, мнений и умозаключений отдельного человека и группы людей или их инди-

видуальных и групповых оценок, причем такая оценка субъективна.

Работая в группе, человек на сознательном, полусознательном или бессознательном уровнях сопоставляет, соизмеряет и оценивает себя и других работников. При этом типичными вопросами являются следующие:

— как и сколько времени я работаю, как и сколько работают другие;

— какие результаты труда за календарный период у меня и у других;

— в каком размере и в каком виде оценены результаты моей работы?

В зависимости от того, как конкретный работник отвечает на эти вопросы, у него формируются представления о справедливом или несправедливом отношении к себе. Введя себя в поле несправедливости, работник начинает задавать характерный для этого поля вопрос: почему? Даже аргументированный ответ непосредственного руководителя на этот вопрос подчас не ликвидирует чувства несправедливости. И чем оно глубже, тем сложнее разубедить работника. А это, как правило, ведет к конфликтам. Поэтому для устранения такого рода конфликтов некоторые работодатели используют «закрытую» заработную плату: никто не знает, кто и сколько получает. При этом работники бухгалтерии дают подписку о неразглашении соответствующей информации.

Каждый работник для себя всегда представляет **размеры компенсационного пакета**, включающего заработную плату, доплаты, надбавки, премии, бонусы, материальную помощь, дивиденды, опционы. Затем он оценивает полученный на рабочем месте компенсационный пакет.

Однако у каждого человека как работника имеются свои представления о размере компенсационного пакета, с помощью которого он оценивает себя как «единицу трудового ресурса». Многие при этом считают, что размер компенсационного пакета не соответствует затратам труда на данном рабочем месте. Парадокс же заключается в следующем: большинство работников считают, что ничего не изменится в их отношении к работе, в выполнении должностных обязанностей при достижении справедливого размера компенсационного пакета. Исходя из этого можно выделить следующие зависимости:

1) увеличение размера компенсационного пакета не приводит к существенным изменениям в отношении к работе, поскольку такое увеличение рассматривается работниками как необходимое и, следовательно, ожидаемое;

2) значительное увеличение заработной платы лишь на какое-то время (многое зависит от особенностей работника и группы) вызыва-

ст эффект улучшения выполнения трудовых функций, а затем наступает привыкание к более высокой заработной плате;

3) работник, получающий низкую заработную плату, постепенно снижает качество труда и, оказавшись в условиях более высокой заработной платы, как правило, не может подняться до более высокого качественного прежнего уровня.

Единственно верного решения проблемы вознаграждения, которое удовлетворяло бы потребности всех организаций, нет; большинство организаций должно создавать собственные уникальные системы формирования компенсационного пакета.

РАЗДЕЛ 4

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Комплексная функция развития персонала организации — одна из важнейших, связанных с управлением им. Эта функция включает в себя следующие подфункции: оценка персонала, обучение персонала и формирование кадрового резерва. Бюджетирование затрат на развитие персонала является неотъемлемой частью бюджетного процесса, осуществляемого в организации, и в первую очередь связано со стратегией ее развития (см. рис. 1.2).

Бюджетирование затрат на развитие персонала организации решает следующие задачи:

- 1) планово-аналитическую — в соответствии со стратегией развития определяются затраты на достижение баланса требований должности или рабочего места и компетенции персонала организации;
- 2) контрольно-стимулирующую — создание базы для оценки и контроля планов организации при освоении бюджетов на развитие персонала, основанной на определении экономических последствий при возможных отклонениях от намеченного плана.

Бюджетирование затрат на развитие персонала включает в себя разработку видов бюджетов, представленных на схеме.

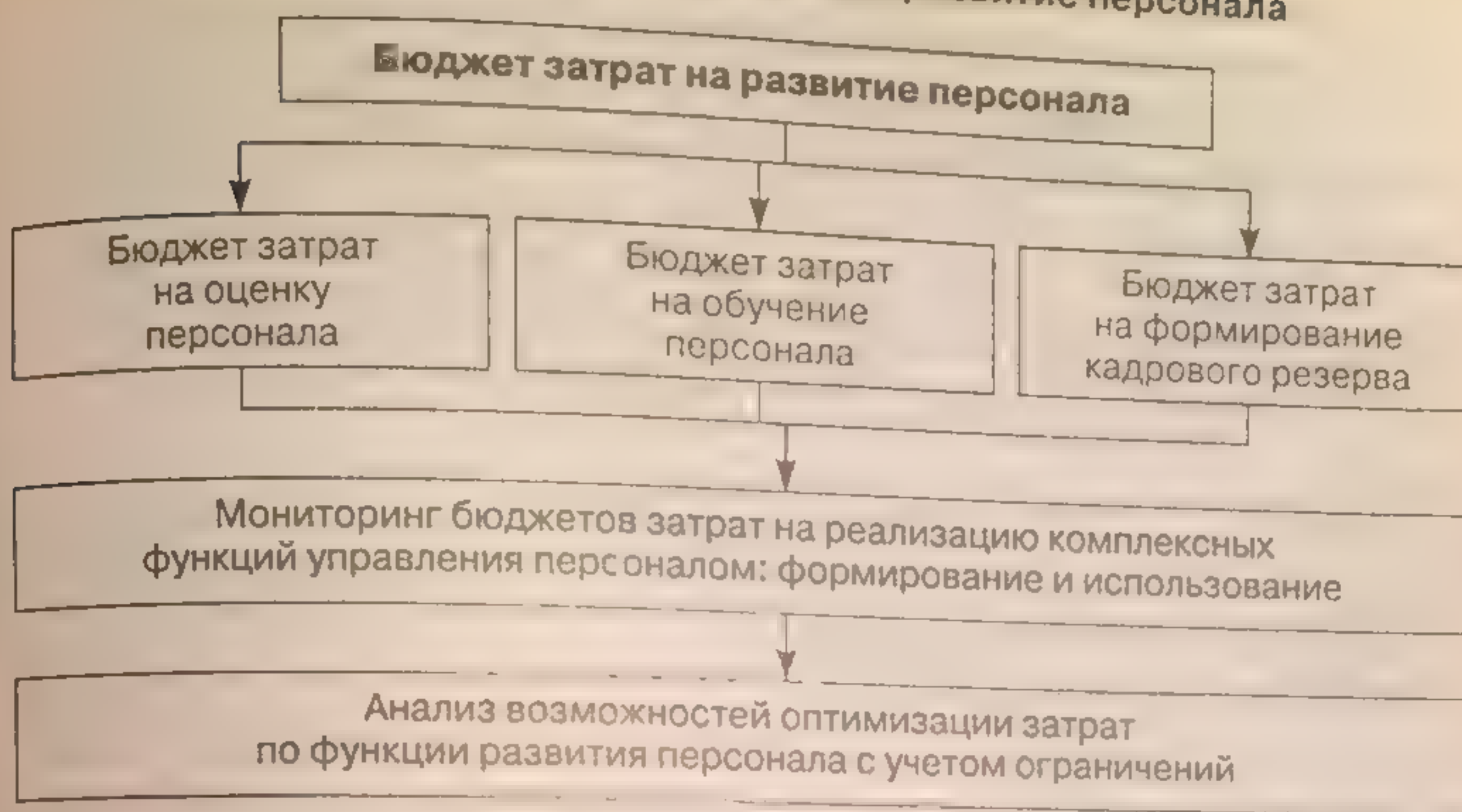
При планировании развития персонала организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова потребность в его развитии в соответствии с выбранной стратегией развития организации;
- как стабилизировать кадровый состав организации и мотивировать персонал на профессиональный рост;
- скольких работников и как организация должна обучить и каковы будут расходы, связанные с этим процессом?

Принятие бюджета на формирование персонала организации тесно связано с мониторингом бюджетов затрат:

- на комплексные функции управления — формирование и использование персонала организации;
- на функции оценки и обучения персонала;
- на формирование кадрового резерва.

Формирование бюджета затрат на развитие персонала



4.1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОЦЕНКУ ПЕРСОНАЛА

Первым шагом бюджетирования затрат на развитие персонала является бюджетирование затрат на оценку персонала.

При бюджетировании затрат на оценку персонала организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- сколько и каких работников организации требуется оценить;
- какие методы оценки персонала использовать;
- как часто проводить оценку персонала;
- сколько будет стоить оценка персонала организации?

Затраты на оценку персонала — это издержки организации в целом на сопоставление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Бюджетирование затрат на оценку персонала будет зависеть от следующего:

- целей оценки;
- субъектов оценки;
- предмета оценки;
- числа оцениваемых работников;
- формализованных подходов к оценке;
- методов оценки;
- жесткости критериев оценки;
- периодичности оценки;

- сферы деятельности организации;
- срочности проведения оценки.

При бюджетировании затрат на оценку персонала не могут не учитываться цели оценки, к которым относится принятие решений, связанных:

- 1) с изменением компенсационного пакета работников — изменение заработной платы, системы поощрения (наказания);
- 2) с оценкой текущей деятельности организации и выявлением проблем;
- 3) с развитием организации (приведение персонала в соответствие стратегии организации) — получение обратной связи; выявление потенциала; формирование кадрового резерва; личное развитие.

Затраты на оценку персонала будут увеличиваться вследствие нечеткости сформулированных целей и по мере расширения горизонта планирования развития организации в силу неопределенности оцениваемых параметров.

Субъектами оценки работника в организации могут быть комиссия, коллеги, подчиненные, руководители разных уровней, независимые внешние эксперты, возможна также самооценка. Понятно, что затраты на оценку возрастают с ростом уровня субъекта оценки и числа оценщиков, при этом растет и достоверность оценки. Наибольший интерес для организаций представляет оценка работников по методу «360°». Данный метод совмещает всех субъектов оценки, что положительно сказывается на ее точности. С точки зрения финансовых и временных затрат данный метод является наиболее ресурсоемким, требующим длительного подготовительного периода, связанного с разработкой программы оценки, координирующей деятельность всех оценщиков.

Объектом оценки в организации должны быть все работники. Предметом оценки могут быть профессиональные и личностные характеристики работника, результаты его труда и динамика этих результатов. Затраты на оценку тех или иных качеств работника или его труда связаны с выделением параметров оценки, определением валидности этих параметров и длительности их наблюдения. Чем сложнее выделить параметры оценки и определить их связь с характеристиками работника, тем выше будут затраты на оценку персонала.

Затраты на оценку персонала пропорциональны числу оцениваемых работников только в случае индивидуальной оценки каждого из них. При применении формализованных подходов к оценке со снижением затрат уменьшается и ее достоверность.

В наибольшей степени затраты на оценку персонала зависят от методов оценки. По мере возрастания стоимости применения методов оценки их можно расположить следующим образом.

Методы фиксации определяют отсутствие или наличие показателя у работника: профессиональные и личностные тесты, оценка по результатам (МВО).

Методы сравнения определяют место работника в ранжированном списке по какому-либо критерию: ранжирование, оценочные шкалы, социометрия.

Методы моделирования определяют возможность или невозможность выполнения работником какого-то действия, например изменения своего поведения в зависимости от ситуации. К методам моделирования могут быть отнесены групповые дискуссии, ситуации, моделирующие реальные или экстремальные условия труда.

С точки зрения затрат самым дорогостоящим методом оценки персонала и потому используемым в основном в крупных развивающихся организациях являются *центры оценки*. Этот метод оправдывает себя при формировании кадрового резерва на руководящие должности, поскольку ценность правильного выбора намного больше, чем затраты на оценку.

Методы, применяемые в центрах оценки, имеют скорее обучающий характер, некоторые из них приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Методы, применяемые в центрах оценки

Название метода	Краткое описание метода	Название метода	Краткое описание метода
Метод «почтового ящика»	Специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы той должности, на которую идет отбор кандидатов	Деловые тесты	Опросники по профессиональной деятельности, позволяющие выявить компетентность, знание профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области
Психодиагностика	Получение информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению (о готовности к обучению, интеллектуальных способностях, конфликтности)	Интервью	Получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого

Продолжение			
Название метода	Краткое описание метода	Название метода	Краткое описание метода
Групповые упражнения: групповая дискуссия, ролевая игра, мозговой штурм	Оцениваются коммуникативные и организационные навыки, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность	Интервьюирование «наоборот»	Проверяется способность правильно оценивать и подбирать работников; выявляются навыки межличностного общения, способность к разумным управленческим суждениям в ситуации, приближенной к реальности
Организационно-управленческие игры	Получение информации о степени выраженности у участников их управленческих навыков, знаний, умений, ролевого самоопределения в сфере управленческой деятельности, позиции в организации	Имитационные игры	Получение информации об устойчивости участников к стрессовым ситуациям

Критерий оценки может быть задан в виде эталона, матрицы, графического профиля и т.п. Затраты при использовании различных методов растут с увеличением жесткости критериев оценки: чем точнее необходимо проранжировать работников, тем длительнее процедура оценки и больше ее трудоемкость, а следовательно, и стоимость оценки.

Затраты на оценку персонала тем выше, чем жестче требования по периодичности оценки работников по той или иной должности. Вопрос о частоте оценки персонала решается в организациях по-разному, что зависит от производственной необходимости и регламентирующих оценку документов. Например, работа в сфере питания требует проведения постоянных медицинских осмотров, предполагающих привлечение внешних специалистов, компетенция же электрика в РЭУ оценивается по результатам формального теста по технике безопасности раз в год по месту работы. Однако профессиональная пригодность того же электрика на атомной электростанции оценивается гораздо жестче (перед каждой сменой — контроль физиологических параметров здоровья), т.е. затраты на оценку зависят и от сферы деятельности организации.

Срочность проведения оценки увеличивает затраты организации. Непредвиденная необходимость в мероприятиях по оценке персонала увеличивает их стоимость.

Таким образом, все перечисленное в той или иной мере влияет на затраты работодателей при оценке работников и должно быть учтено

при бюджетировании. Основой составления бюджета на оценку персонала будет сводная ведомость потребности в оценке персонала организации на определенный бюджетный период, представленная в табл. 4.2.

Таблица 4.2
Сводная ведомость потребности в оценке персонала
на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок оценки	Метод оценки
1	2	3	4	5

Графы 1—3 заполняют исходя из графы 10 формата «Штатное расписание».

Графы 4, 5 заполняют исходя из представленных центрами ответственности планов развития и положения об оценке работников в организации.

Формат, отражающий затраты организации на оценку персонала, приведен в табл. 4.3.

Таблица 4.3
Бюджет затрат на оценку персонала
на _____ год

Метод оценки	Число работников	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
			всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Графы 1—4 заполняют на основе данных сводной ведомости потребности в оценке персонала.

Данные граф 5—8 рассчитывают в зависимости от рассмотренных выше факторов. Для того чтобы оценить персонал к сроку, указанному в сводной ведомости потребности в оценке персонала, бюджетирование затрат на нее следует проводить заранее с разбивкой по кварталам.

Графа 9 — ответственным исполнителем может быть служба управления персоналом, менеджер по персоналу (если организация небольшая) или линейный руководитель.

Составляя бюджет затрат на оценку персонала, организация должна учитывать, что это дорогостоящий процесс. Таким образом, рассчитывая затраты на оценку персонала, организация оптимизирует не только затраты на развитие персонала, но и в целом затраты на управление персоналом.

4.2. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Следующим шагом бюджетирования затрат на развитие персонала организации является бюджетирование затрат на обучение персонала.

При бюджетировании затрат на обучение персонала организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова потребность в обучении персонала;
- сколько работников и какой квалификации организации требуется обучить;
- какие формы и методы обучения использовать;
- сколько времени необходимо потратить на обучение персонала;
- сколько будет стоить обучение персонала организации?

Затраты на обучение персонала — это издержки организации на процесс целенаправленного формирования знаний, умения и навыков работников, позволяющих реализовывать стратегию развития организации.

Бюджетирование затрат на обучение персонала будет зависеть от ряда факторов, влияющих на него, таких, как:

- мониторинг рынка образовательных услуг;
- способ определения потребности в обучении;
- категория обучаемых;
- число обучаемых;
- выбор формы обучения персонала;
- выбор метода обучения персонала;
- степень сложности программ обучения;
- продолжительность программ обучения;
- срочность обучения;
- ошибки, допущенные при обучении;
- политика оплаты обучения.

В каждой организации возникает потребность в мониторинге рынка образовательных услуг по следующим направлениям:

- выявление соотношения цены и качества различных программ обучения;
- выявление состояния спроса, т.е. востребованности другими организациями выбранной программы обучения;

— определение состояния предложения по данной обучающей программе, т.е. частоты ее встречаемости на рынке образовательных услуг, что позволит организации манипулировать оплатой стоимости этой программы.

Такой мониторинг позволяет организации:

- определять общий уровень затрат на образовательные программы;
- корректировать бюджеты в зависимости от тенденций развития рынка образовательных услуг.

У профессионально работающих организаций, предоставляющих программы обучения, их цена зависит от степени адаптированности программы к конкретной организации, уровня профессионализма преподавателей, объема и качества предоставляемых методических материалов, наличия положительных отзывов от организаций, уже воспользовавшихся программами обучения, объективных рыночных факторов (роста стоимости образовательных услуг, инфляции и т.п.).

Мониторинг рынка образовательных услуг может быть осуществлен:

1) в рамках функциональных обязанностей собственной службы управления организации на основе анализа данных, размещаемых обучающими компаниями в Интернете, сведений от них, получаемых на выставках, сообщений работников, которые интересуются обучением и знают, какие учебные программы хотят посетить;

2) путем обращения в специализированные организации, занимающиеся этим более профессионально. В данном случае необходимо учитывать затраты на оплату работы специализированных организаций, стоимость которых значительно больше, чем собственная работа службы управления персоналом.

Затраты организации на обучение персонала зависят от **способа определения потребности в обучении**. В настоящее время большинство организаций пользуются «заявочной» формой определения потребностей, собирая перед формированием бюджета на обучение заявки руководителей подразделений с пожеланиями относительно программ обучения для сотрудников. Затраты на данный вид определения потребности в обучении невелики, но при таком подходе возможно дублирование некоторых программ обучения и соответственно возрастают затраты, связанные с другими факторами (выбор метода обучения, число обучаемых работников), влияющими на процесс бюджетирования затрат на обучение.

Существует способ выявления потребности в обучении на основе разработки и внедрения моделей ключевых компетенций, позволяющий определить, чему не нужно и чему нужно учить, в каком объеме,

на каком рабочем месте в данной конкретной организации. Разработка профиля компетенций позволяет в среднем и долгосрочном периодах значительно сократить переменные издержки за счет отсева программ, нерелевантных конкретным специалистам. Но сам по себе данный способ достаточно затратен, так как связан с диагностикой компетенций работников, что увеличивает бюджет оценки персонала.

Затраты на обучение зависят и от категории обучаемых. При этом выделяют:

- профессиональную или должностную категорию;
- возрастную категорию.

Для классификации персонала по *профессиональной или должностной категории* используют разные основания. С.В. Шекшня выделяет производственный, непроизводственный и административный персонал. В некоторых организациях при проведении организационной диагностики используют деление персонала по уровням управления на топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, специалистов, рабочих основного производства и обслуживающий (вспомогательный) персонал.

Затраты на обучение одного рабочего в организации в среднем в 2 раза меньше, чем на обучение специалиста. Что касается издержек на обучение управленческого персонала, то они, как правило, на порядок выше затрат на обучение рабочих и специалистов.

Такое распределение издержек в зависимости от категории персонала и его уровня в организационной иерархии вполне естественно и обусловлено значимостью решений, принимаемых на каждом уровне. Оптимизация издержек в данном случае будет связана с определением приоритетов в обучении работников различных категорий в зависимости от тактических и стратегических планов организации.

Если решается задача *стабилизации кадрового состава* организации, то делать инвестиции в обучение работников необходимо на всех уровнях.

При *реорганизации* многие организации, как российские, так и западные, стремятся сократить издержки за счет сокращения численности персонала и расходов на программы обучения. Однако именно при реорганизации возрастают требования к квалификации руководящего состава: к умению по-новому реагировать на изменившиеся требования внешней и внутренней среды, творчески решать возникающие проблемы, принимать обоснованные решения в ситуации неопределенности и т.д. Поэтому необходимо увеличивать затраты на обучение руководящего и кадрового состава.

При необходимости *повышения качества продукции (услуг)* целесообразно увеличить долю инвестиций в обучение рабочих и специалистов.

Разработанная и внедренная на одном из предприятий «Motorola» в 1987 г. программа повышения качества «Six Sigma» позволила снизить показатель брака до 0,1% и сократить на 84% затраты, связанные с низким качеством продукции. Внедрение такого инструмента повышения качества, как организация кружков качества, требует инвестиций в обучение руководителей нижнего и среднего уровня.

В российских организациях распространена такая практика. Бюджет на обучение персонала распределяется следующим образом: 30% приходится на менеджерский состав, 70% — на рядовых работников. В стратегически ориентированных организациях это соотношение должно быть обратным.

Если рассмотреть выгоды инвестиций в обучение персонала по **возрастной категории**, становится ясно, что наиболее выгодно вложения в развитие персонала в возрасте от 20 до 30 лет, так как число работников данной возрастной группы наиболее тесно взаимосвязано с прибылью организации. При этом на их долю приходится максимальный объем обучения.

Большее внимание нужно уделять тем, кто в настоящий момент получает среднее или высшее образование, поскольку они наиболее восприимчивы к обучению. Меньше всего затрат организация обычно производит на обучение уже имеющих среднее или высшее образование и ученые степени, а также сотрудников пенсионного возраста.

Кроме того, важно учитывать в бюджете обязательные виды обучения (подготовка к сертификации работников, экзамену по технике безопасности и т.д.) для определенных категорий работников.

Число обучаемых может пропорционально увеличивать затраты на обучение персонала. Обучение 20 работников определенной квалификации обходится дороже, чем обучение одного работника. Однако данный фактор следует рассматривать во взаимосвязи с должностной категорией обучающегося персонала: обучение одного специалиста высокой квалификации дороже, чем обучение 10 вспомогательных работников.

При **выборе формы обучения персонала** организация должна определить структуру издержек на внешнее и внутреннее обучение. Ответ на вопрос о том, в каких долях соотношение внешнего и внутреннего обучения будет оптимальным, зависит от ряда факторов, таких, как альтернативная стоимость использования внешних и внутренних преподавателей, аренда площадей или содержание собственных помещений, покупка или создание учебных программ, наличие оборудования, тренажеров.

Решение вопроса о выборе формы обучения будет напрямую связано с текущей и перспективной потребностью в обучении персонала. Так, при малых объемах и нерегулярном обучении целесообразнее пользоваться услугами сторонних образовательных учреждений. При необходимости массового и регулярного обучения и подготовки на создание системы внутриорганизационного обучения целесообразно окупаться, особенно в средне- и долгосрочной перспективе.

Массовые программы обучения выгоднее проводить внутри организации, уникальные или разовые (например, MBA) лучше заказывать.

В американской компании «Сименс — Вестингауз» 65—70% обучения проходит внутри компании. Внутриорганизационное обучение проводят и линейные сотрудники, и менеджеры, и технический персонал.

В компании «Вимм-Билль-Данн», проанализировав окупаемость создаваемого учебного центра, несмотря на значительные разовые инвестиции, связанные с разработкой системы, покупкой и созданием курсов, обустройством учебного класса и т.д., руководство решило, что со второго года работы учебный центр начнет себя окупать. Задачей учебного центра стало ежегодное обучение 6,5 тыс. человек. Это 63% общего числа работников, которые пройдут обучение.

Выбор метода обучения персонала в большей степени, чем другие факторы, влияет на затраты организации на обучение. К методам обучения персонала можно отнести следующие.

1. *Производственный инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как работником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, непродолжителен, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося работника, и является эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он широко используется на всех уровнях современной организации. С точки зрения затрат инструктаж персонала недорог, его стоимость в основном определяется дополнительной оплатой услуг инструктора.

2. *Смена рабочего места (ротация)* — получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места, вследствие чего за короткий промежуток времени создается представление о многогранности деятельности организации и взаимосвязи производственных задач (специальные программы молодых специалистов).

Ротация широко применяется организациями, требующими от работников владения несколькими профессиями (поливалентная

квалификация). Помимо обучающего эффекта ротация дает положительную мотивацию работнику, помогает преодолевать стресс, вызванный однообразными производственными функциями.

Этот метод обеспечивает полную взаимозаменяемость работников одного подразделения и позволяет избежать дополнительных затрат в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема и количества работ.

Однако высокие издержки, связанные с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую, не позволяют этому методу получить широкое распространение.

3. *Ученичество и наставничество (коачинг)* являются методами профессионального обучения, распространенными сегодня там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, — в медицине, управлении, виноделии.

Современные ученики могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Ученичество заключается в наличии опытного специалиста, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советом. Наставничество требует от наставника особой подготовки и склада характера.

Затраты организации на обучение при использовании этого метода связаны, с одной стороны, с выплатами дополнительной заработной платы наставнику, с другой — с понижением производительности его труда. Поэтому для оптимизации этих затрат возможно привлечение ветеранов труда к системе подготовки кадров путем передачи и формализации знаний. При вовлечении в программы наставничества сокращаются издержки, связанные с нецелесообразным увольнением, перемещением или обучением опытных работников.

4. *Метод усложняющихся заданий* — специальная программа рабочих действий, построенная по степени повышения их важности, расширения объема задания и сложности операций. Заключительная ступень такой программы — самостоятельное выполнение задания. Затраты организации в данном случае сводятся в основном к издержкам из-за низкого качества продукции (услуг) в случае невозможности выполнения работником заданий на необходимом уровне.

5. *Кружок качества* — метод обучения, при котором сотрудники организации разрабатывают конкретные решения по проблемам управления ею, объединившись в рабочие группы. Предложения рабочих групп передаются руководству организации, которое их рассматривает, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Производственная иерархия при этом методе обучения не имеет значения, результаты работы группы представляются существующим инстанциям. Затраты организации при использовании данного метода невелики, они определяются издержками на создание условий для совместной деятельности членов рабочей группы.

6. *Лекция* — традиционный и один из самых распространенных методов профессионального обучения. Это монополярный метод, который аудитория воспринимает пассивно. Лекция является традиционным средством изложения большого объема материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей. Ограничением лекции заключается в отсутствии реальных действий со стороны обучающихся, их роль ограничена восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате фактически нет обратной связи, лектор не контролирует степень восприятия материала и не может внести коррективы в процесс обучения.

С точки зрения затрат этот метод чрезвычайно эффективен, поскольку один преподаватель работает с большой аудиторией и при фиксированных постоянных затратах переменные почти не увеличиваются.

7. *Практические ситуации (кейсы)* позволяют в определенной мере преодолеть недостаток лекции. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе лежат дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование этого метода позволяет участникам обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки принятия решений, разработок стратегии и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

С точки зрения затратности данный метод требует от организации значительных средств на предварительную разработку материалов для проведения кейса. Как правило, их проводят сторонние преподаватели, имеющие профессиональную подготовку. Это сразу увеличивает затраты на обучение.

8. *Подготовка в проектных группах* предполагает сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в организации для разработки крупных, ограниченных по срокам задач. Как правило, затраты на этот метод обучения невелики.

9. *Деловые игры* представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся

работников. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. С точки зрения уровня управления деловые игры бывают *глобальными* (управление организацией) и *локальными* (проведение переговоров, подготовка бизнес-планов и т.д.). Этот метод позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширять собственное представление об организации и взаимоотношениях работников. Например, руководитель организации, исполняющий во время деловой игры роль директора по продажам, может гораздо лучше понять влияние таких факторов, как спрос и цена на продукцию, отношения между партнерами.

Инструктор может задавать участникам игры определенный тип поведения, т.е. моделировать его. Деловые игры полезны с точки зрения выработки практических навыков (составление планов, проведение совещаний, переговоров), а также управленческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентация на качество, сотрудничество). Менее эффективны деловые игры для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. С точки зрения затрат деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, требует участия специально подготовленного инструктора, что также увеличивает издержки организации на использование данного метода.

10. Участие в конференциях, семинарах — активный метод обучения. Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Затраты организации при использовании данного метода связаны с уплатой организационного взноса, размер которого зависит от уровня проведения конференции или семинара и оплаты командировочных расходов работнику в случае проведения мероприятия в другом регионе. Как правило, план-график проведения конференций и семинаров публикуется в специальных изданиях на определенный период, что позволяет оптимизировать расходы, связанные с данным методом обучения, за счет возможности выбирать из аналогичных мероприятий, проводимых в разных регионах.

11. Тренинг — участие в группе с целью повышения восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими. Такое обучение проводится совместно с психологом. В современных условиях тренинг наиболее популярен в представительствах иностранных ком-

паний, работающих в России. Диапазон затрат на обучение персонала по данному методу достаточно велик: от значительных затрат на привлечение сторонних тренеров, услуги которых очень дороги, до минимального размера, когда организация в лице менеджера по персоналу или службы управления персоналом сама занимается обучением своих специалистов. В этом случае затраты сводятся к оплате расходных материалов на проведение тренинга.

12. *Стажировка* — метод обучения, позволяющий овладеть как теоретическими знаниями, так и практическими навыками. Стажировка бывает в головной организации (например, для прохождения стажировки филиал банка направляет работников в головной офис), в финансовых структурах (например, банк направляет своих работников на стажировку в брокерскую контору), за рубежом. В зависимости от места стажировки меняются и затраты, связанные с ней: от их практического отсутствия (в случае размещения головной организации в этом же городе) до очень крупных сумм (в случае зарубежной стажировки). Поэтому, применяя данный метод, во избежание ненужных трат необходимо четко определять категорию обучающегося персонала, программу и срок обучения, возможность контроля результатов обучения.

13. *Самостоятельное обучение* является наиболее распространенным и простым видом обучения. Не требуются инструктор, специальное оборудование, определенное время; работник учится сам когда и как ему удобно.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся работник может сам определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других видах обучения. Индивидуальный характер обучения имеет один недостаток — обучающийся предоставлен самому себе. С точки зрения организации затраты на использование этого метода будут зависеть от степени ее участия в процессе обучения работника, предоставления ему эффективных вспомогательных средств: аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

14. *Программированное обучение персонала* — поэтапная подача материала и обеспечение на каждом этапе обратной связи, позволяющей контролировать правильность ответа на задание.

Часто данный метод обучения называют компьютеризованным из-за использования в нем в качестве технологической базы компьютерной техники. Обратная связь при этом обеспечивается мгновенно, в режиме реального времени. Современное развитие компьютерных

технологий позволяет не только снизить экономические затраты, но и сделать данный метод практичным, надежным, вариативным.

Эффект обратной связи может быть многократно усилен за счет мультимедийных средств. Мультимедийное интерактивное видеообучение основано на использовании персонального компьютера и программы, которая содержит звуковые, текстовые, графические и анимационные компоненты.

Такая система может быть запрограммирована на моделирование практически любой рабочей ситуации и адаптирована к особенностям восприятия любого обучающегося посредством подстройки программы под уровень ответов, которые дает обучающийся по ходу учебного курса.

Высокая мотивация обучающихся, скоростной режим овладения необходимыми знаниями, визуализация последствий выбранных действий, игровая интерпретация излагаемого материала — все это позволяет проводить обучение в условиях эмоционального комфорта.

Отдельные исследователи отмечают, что при использовании программированного обучения время обучения сокращается на 30—50%, а запоминание материала увеличивается на 80%.

Разновидностью компьютеризованного обучения является интернет-обучение, когда обучающийся в индивидуальном порядке может подобрать образовательную программу.

Несмотря на очевидную перспективность этого метода, его применимость ограничена, так как:

- существует множество видов профессиональной деятельности, когда обучение с помощью компьютерных программ нерентабельно и высокзатратно;

- при использовании мультимедийных интерактивных видеопрограмм человек работает в виртуальном пространстве. Практическая же деятельность требует зачастую не только знаний, но и реальных профессиональных навыков, физических усилий, чему невозможно научиться, используя только компьютер;

- компьютеризованное обучение не может служить альтернативой тренингам общения;

- возрастные особенности обучающихся могут негативно влиять на процесс обучения по данному методу, снижая уровень восприятия материала;

- качество программ зависит от возможностей, опыта, профессионализма технических разработчиков.

С точки зрения затратности при применении данного метода, как правило, велики постоянные издержки, связанные с приобретением средств мультимедиа, программ обучения, однако использование это-

го метода может уменьшить переменные затраты на обучение персонала. В частности, дистанционное обучение позволяет значительно оптимизировать затраты финансовых и временных ресурсов на обучение персонала.

Обучение персонала предполагает использование не одного метода, а совокупности методов, что позволяет достичь максимальной эффективности обучения.

Степень сложности программ обучения должна учитываться при бюджетировании затрат на него. Сложность программ обучения зависит от категории обучения. К таким категориям относятся:

- первичное обучение;
- повышение квалификации;
- обучение кадрового резерва.

Затраты организации растут пропорционально сложности программ обучения. Получение первичных навыков работы в организации связано с применением низкозатратных методов обучения с использованием внутренней формы обучения. Обучение кадрового резерва требует индивидуального подхода с применением комплекса обучающих методов и привлечением внешних специалистов, что увеличивает затраты организации.

По продолжительности программ обучение бывает:

краткосрочным (тренинги и семинары продолжительностью не более одного месяца (или 30 часов));

среднесрочным (программа обучения продолжительностью от 30 до 72 часов);

долгосрочным (курс длительностью более 72 часов). К такому обучению относятся курсы повышения квалификации и профессиональной подготовки, курсы, рассчитанные более чем на год, например высшее образование и поствузовское обучение.

Естественно, длительное обучение приводит к повышению затрат на него, хотя иногда и краткосрочное обучение, проводимое известными учеными, консультантами или тренерами, может быть очень дорогим.

Срочность обучения напрямую влияет на размер затрат на поиск обучающей организации или проведение обучения персонала в организации. Обучение персонала может быть как внеплановой, так и заранее прописанной статьей в общем годовом бюджете затрат на него. Если в организации осуществляется плановое обучение, то затраты не превышают запланированного размера. Для большинства российских организаций характерна практика несистематизированных заявок на профессиональное обучение персонала, связанное с отсутствием плана его развития. Такая ситуация порождает двустороннюю проблему:

с одной стороны, процесс повышения квалификации персонала хаотичен, что сказывается на его эффективности, с другой стороны, у руководства вызывает недовольство проблема незапланированных платежей (если таковые допускаются) и, как следствие, сложности контроля за расходами организации. Кроме того, в случае когда организации необходимо в короткие сроки обучить большое число работников, невозможность выбора программ обучения позволяет учебным заведениям диктовать условия в плане оплаты их работы, что приводит к увеличению затрат на эти цели.

Выходом из подобной ситуации может стать утвержденный руководством документ, в котором установлен полный размер затрат на образовательные программы. Такой документ позволяет руководству, с одной стороны, видеть общую сумму расходов, с другой — мотивировать сотрудников, заранее планируя их участие в предстоящих учебных мероприятиях, при условии, что личные запросы работника в отношении обучения будут совпадать с программой организации.

Могут возникнуть следующие ошибки, допущенные при обучении персонала:

- 1) обучение персонала ненужным навыкам;
- 2) обучение навыкам не того персонала;
- 3) неполное обучение персонала навыкам;
- 4) необучение персонала нужным навыкам;
- 5) невозможность применения полученных навыков на рабочем месте.

Ошибка первого типа наиболее заметна, так как руководитель на практике может убедиться в непригодности полученных знаний.

Ошибка второго типа часто возникает при «заявочном» подходе к определению потребности в обучении, когда обучаться посылают руководителя подразделения, а не специалиста, которому действительно необходимы предоставляемые знания. Особенно это касается дорогостоящих видов обучения. Тогда затраты организации заметно возрастают из-за несоответствия требований рабочего места квалификации специалиста.

Ошибка третьего типа становится не сразу заметна руководству, однако часто ее возникновение сводит на нет все затраты на обучение.

Ошибки этих трех типов приводят к увеличению затрат на переобучение персонала, которые могут составлять значительные денежные суммы.

Ошибки двух последних типов часто встречаются в российских организациях и вызваны ошибками в планировании обучения и его несоответствием планам модернизации организации. Такие ошибки

ведут к затратам, связанным с недополучением планируемой прибыли. Во избежание подобных издержек необходимо, чтобы обучение было:

- валидным, т.е. программа обучения должна соответствовать требованиям рабочего места (например, если организации важно на данном рабочем месте хорошее знание компьютера, то обучать арабскому языку, может быть, и не нужно);

- комплексным, т.е. программа обучения должна охватывать все необходимые аспекты предмета изучения. При этом руководство не должно экономить на объемах обучения, пытаясь вырвать что-то из контекста;

- эффективным, т.е. применение программ обучения в практической деятельности должно давать устойчивые результаты;

- количественно определенным, т.е. результаты обучения должны быть оценены не только по качественным, но и по количественным показателям (профессиональные тесты, экзамены).

Проведение организацией определенной политики оплаты обучения позволяет уменьшить издержки, связанные с риском увольнения обученных работников.

В вопросах оплаты обучения необходим компромисс между организацией и работником, так как, во-первых, обучение зачастую больше нужно работникам, чем организации, во-вторых, обучение увеличивает стоимость работников на рынке труда, повышая их мобильность, возможность перейти в другую организацию, в-третьих, платная образовательная услуга воспринимается более серьезно. Работник, вынужденный платить за знания, будет относиться к обучению иначе, пытаясь получить максимум знаний.

Вместе с тем оплата обучения только работниками демотивирует их. Кроме того, не у всех есть достаточные средства на обучение. Поэтому необходимо разрабатывать определенные схемы оплаты за образовательные программы, такие, как:

- постепенное вычитание в течение определенного периода из премиальных сумм, полученных за счет повышения производительности труда, у работников, прошедших подготовку, затрат организации (своеобразный образовательный кредит). При этом затраты организации минимизируются: теряются только средства, вложенные в тех, кто так и не состоялся в организации. С введением такой меры улучшается качество отбора персонала;

- обучение работников оплачивает организация, а диплом о повышении квалификации при необходимости — работник, т.е. органи-

зация оплачивает знания, а работник — документ, повышающий его стоимость на рынке труда;

— кредиты на обучение оформляются с фиксированием обязательств по их выплате в случае увольнения ранее оговоренного срока.

Составляя бюджет организации на образовательные программы, необходимо учитывать не только прямые затраты, связанные с процессом обучения, но и косвенные: возмещение работникам во время обучения, упущенную выгоду от их отсутствия на рабочем месте и т.д.

Таким образом, все перечисленное в той или иной мере влияет на затраты работодателей на обучение работников и должно быть учтено при бюджетировании. Основной составляющей бюджета на обучение персонала будет сводная ведомость потребности в обучении персонала организации на год, представленная в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Сводная ведомость потребности в обучении персонала
на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Программа обучения	Срок обучения	Затраты на программу обучения
1	2	3	4	5	6

Графы 1—3 заполняют исходя из планов развития подразделения.

Графы 4, 5 заполняют исходя из представленных центрами ответственности планов развития подразделения, планов создания новых и сохранения (модернизацию, перепрофилирование) существующих рабочих мест.

Графу 6 заполняют на основе данных о планируемой стоимости программы обучения. В бюджет закладывают среднюю стоимость программы. Хотя на практике часто бывает, что закладывают стоимость самой дорогой программы и это позволяет иметь некоторый запас средств. В графе 6 необходимо указывать также возможную инфляцию и повышение цен.

Формат, отражающий затраты организации на обучение персонала, представлен в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Бюджет затрат на обучение персонала
на _____ год

Программа обучения	Число обучающихся	Срок обучения	Затраты	Ответственный исполнитель
1	2	3	4	5

Графы 1—4 заполняют исходя из результатов анализа данных сводных ведомостей потребности в обучении персонала структурных подразделений, что в итоге зависит от рассмотренных выше факторов, таких, как способ мониторинга рынка образовательных услуг и вид метода обучения.

Затраты на обучение обычно распределяются по кварталам. Средства бюджета могут перераспределяться по месяцам в рамках одного квартала, так как планы обучающих компаний могут измениться либо могут возникнуть другие непредвиденные обстоятельства, например производственная необходимость или болезнь работника.

Составляя бюджет затрат на обучение персонала, организация должна учитывать, что это дорогостоящий процесс, затраты на профессиональное обучение персонала являются самой большой (после заработной платы) статьей расходов многих западных компаний. Крупные организации затрачивают на профессиональное образование значительные средства, оставляющие от 2 до 10% фонда заработной платы (или от 2,5 до 11% от прибыли). Но эти затраты являются капиталовложениями организации в обучение своих работников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности труда. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях Р. Земски и С. Шамаколе, показывают, что 10%-ное увеличение расходов на обучение персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, а такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только на 3,8%.

Таким образом, рассчитывая затраты на обучение персонала, организация оптимизирует не только затраты на его развитие, но и в целом затраты на управление.

4.3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва происходит параллельно бюджетированию затрат на оценку и обучение персонала.

При бюджетировании затрат на формирование кадрового резерва организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- как выбрать лучших и высокопотенциальных работников;
- как ускорить их развитие;
- как удержать перспективных работников;
- сколько будут стоить эти мероприятия?

Затраты на формирование кадрового резерва организации — это издержки организации на мероприятия, позволяющие планировать, отбирать и обучать потенциально способных к руководящей деятельности работников.

Бюджетирование затрат на формирование кадрового резерва организации будет зависеть от следующих факторов:

- способов формирования кадрового резерва;
- методов отбора работников в резерв;
- категории работников кадрового резерва;
- числа работников в кадровом резерве;
- методов обучения перспективных работников;
- времени пребывания работника в кадровом резерве;
- способа мотивации кадрового резерва;
- ошибок формирования кадрового резерва.

Существуют два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный.

Традиционный способ заключается в том, чтобы подготовить замену на конкретную должность. Например, акционеры крупной региональной производственной организации решают, что топ-менеджеров головной организации необходимо через определенный срок заменить местными менеджерами, проведя их должную подготовку.

Современный способ (система управления талантами) заключается в том, чтобы выявлять талантливых и потенциальных работников и развивать их на рабочем месте, которое они сейчас занимают, используя их как проводников изменений и ресурс для развития организации. В России на сегодняшний день большей популярностью пользуется традиционный способ, поскольку он более простой и менее затратный. Второй способ связан со сложными процедурами организационной диагностики и прогнозирования развития работника и организации, что влечет за собой дополнительные затраты.

Методы отбора работников в резерв подразумевают различные методы оценки перспективности работников. Бюджетирование затрат организации при этом соответственно аналогично бюджетированию затрат на оценку (см. раздел 4, п. 4.1). Отличием является то, что программа оценки резервистов проводится обычно в два этапа.

Первый этап оценки является селективным. Обычно отсеиваются кандидаты, не соответствующие требованиям. Применяют тестовые методы оценки с использованием внутренних сил организации, которые позволяют проводить массовую оценку. Основными параметрами оценки являются способность работника к развитию, его желание развиваться и способность достигать результатов.

Второй этап оценки — выбор лучших из тех, кто остался после первичного отбора. На этом этапе проводится детализированная и глубокая оценка того, насколько развиты у работника существенные для организации качества и навыки, а также каков у него потенциал развития. Данная оценка предполагает использование «центра оценки», сочетающего в себе множество обучающих методов, каждый из которых по-своему уникален и соответственно дорог.

На основе результатов оценки определяется категория работников кадрового резерва в зависимости от двух параметров: актуального уровня развития значимых для организации компетенций и потенциала развития. Если и тот и другой показатель высоки, то кандидат попадает в **ближний стратегический резерв**, т.е. его уже сейчас можно назначать на более высокую должность и он с большой вероятностью будет успешен. Затраты организации в этом случае связаны с разработкой индивидуальных мотивационных программ. К **дальнему стратегическому резерву** относятся работники, которых необходимо развивать, так как их потенциал высок, однако навыки недостаточно сформированы. Затраты организации при этом будут определяться стоимостью программ обучения (см. раздел 4, п. 4.2).

Ближний оперативный резерв составят работники, которые обладают не очень высоким потенциалом развития, но их нынешний уровень развития компетенций позволяет назначать их на новые позиции, если у организации есть такая потребность. **Дальний оперативный резерв** — это работники, которые нуждаются в длительном и систематическом обучении с перспективой в дальнейшем быть продвинутыми на более высокие должности. Работники, чей потенциал развития и уровень развития компетенций низки, в кадровый резерв не включаются.

Все эти категории резервистов нуждаются в специальном обучении, однако продолжительность и направления программ обучения для каждой категории различны. Соответственно будут варьироваться и затраты на работников разных категорий резерва.

Число работников в кадровом резерве напрямую влияет на затраты организации на его формирование.

При определении численности резерва кадров необходимо принимать во внимание следующие факторы:

— фактическую численность подготовленного к данному времени резерва кадров всех уровней управления;

— расчетное значение потребности в руководящих работниках на ближайшие два года—пять лет;

— примерный процент выбытия из резерва отдельных работников в силу их несоответствия определенным требованиям (например, невыполнение индивидуальной программы подготовки);

— число руководящих работников (высвобождающихся в результате организационных изменений), которые могут быть использованы для последующего выполнения функций управления на другом участке.

Правильный расчет численности кадрового резерва позволяет сократить ненужные издержки организации.

Затраты организации на формирование кадрового резерва зависят от **методов обучения перспективных работников**.

На основании индивидуального плана развития, при построении которого учитываются и карьерные предпочтения работника, и существующий уровень развития его компетенций, и его индивидуальные психологические особенности, планируют программу обучения работника.

Развитие резервистов возможно в трех направлениях:

1) приобретение профессиональных (технических) навыков;

2) приобретение менеджерских навыков;

3) приобретение необходимого опыта.

Зная, на какую позицию готовится специалист, и оценив, каких знаний ему на сегодняшний день недостает, чтобы быть эффективным в более высокой должности, остается определить, какими знаниями и навыками необходимо его обеспечить. Методы развития могут быть самыми разными: и тренинги, и наставничество, и самообучение, и участие в специальных проектах, и индивидуальные консультации со специалистами по развитию. Важно, чтобы подход к развитию каждого резервиста был комплексным и работник постоянно чувствовал внимание к процессу своего роста со стороны организации. Затраты организации при выборе методов подготовки кадрового резерва формируются аналогично бюджетированию затрат организации на обучение персонала (см. раздел 4, п. 4.2).

Рост затрат организации на создание кадрового резерва происходит в результате увеличения **времени пребывания работника в кадровом резерве**. При превышении планируемых сроков подготовки работника к должности происходит потеря реальных перспектив должностного роста (например, при «перепроизводстве» подготовленного резерва), что в ряде случаев снижает производительность труда специалистов, состоящих в резерве.

Правильно выбранный способ мотивации кадрового резерва снижает риск того, что после вложения определенных затрат в развитие работника он может покинуть организацию, поскольку благодаря особому вниманию со стороны руководства возрастает не только профессионализм работника, но и его самооценка и рыночная стоимость, а также интерес к нему со стороны организаций-конкурентов. Поэтому прежде чем приступить к развитию работника, необходимо провести с каждым резервистом беседу, в ходе которой обсудить перспективы его карьерного роста и обязательств перед организацией. Возможно, имеет смысл заключить с резервистом контракт, определяющий его обязанности и обязанности организации.

С точки зрения бюджетирования затрат организация должна предусмотреть их рост, связанный с повышением заработной платы перспективному работнику, сформировав бюджет резерва на повышение оплаты труда, который разделяется на следующие направления: планируемое повышение оплаты труда действующим работникам (карьерный рост) и введение новых высокооплачиваемых должностей.

Затраты организации могут быть напрасными в случае совершения ошибок формирования кадрового резерва, к которым можно отнести следующие:

- несбалансированность структуры резерва, т.е. не все уровни управления отражены в структуре должностей, входящих в резерв;
- отсутствие преемственности в процессе отбора — обучения — мотивации;
- отсутствие достойных проектов для резервистов;
- демотивация резервистов.

Таким образом, все перечисленные факторы в той или иной мере влияют на затраты работодателей при формировании кадрового резерва и должны быть учтены при бюджетировании. Основой составления бюджета на формирование кадрового резерва являются планы структурных подразделений по замещению должностей на определенный бюджетный период. Пример формата такого плана представлен в табл. 4.6.

Таблица 4.6

План замещения должностей
на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Заработная плата	Срок замещения	Новое структурное подразделение	Новая должность	Новая заработная плата
1	2	3	4	5	6	7

Графы 1—3 заполняют исходя из формата «Штатное расписание».

Графы 4—6 заполняют исходя из представленных центрами ответственности планов замещения должностей резервистами.

Графу 7 заполняют исходя из формата «Штатное расписание» для новой должности.

Формат, отражающий затраты организации на формирование кадрового резерва, представлен в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Бюджет затрат на формирование кадрового резерва

на _____ год			
Мероприятия по формированию кадрового резерва	С	Затраты	Резерв повышения оплаты труда
1	2	3	4

Графы 1, 2 заполняют исходя из плана замещения должностей и плана подготовки определенных категорий резервистов.

Данные графы 2 рассчитывают на основе рассмотренных выше факторов, позволяющих определить методы отбора, обучения, мотивации.

Графу 4 заполняют на основе плана замещения должностей, вычитая из данных графы 7 данные графы 3 (см. табл. 4.6).

Составляя бюджет затрат на формирование кадрового резерва, организация должна учитывать, что это дорогостоящий процесс. Однако выгоды от него трудно переоценить. Затраты в такой организации снижаются за счет того, что:

- облегчается принятие кадровых решений (известны все потенциальные кандидаты на ключевые должности; существует ясность относительно сильных и слабых сторон каждого резервиста);

- экономится время на поиск достойной замены на освободившиеся позиции, а также существенно сокращается время адаптации нового руководителя к должности;

- работники мотивированы на достижение лучших результатов (существуют прозрачные критерии оценки и долгосрочные цели развития);

- талантливые работники остаются в организации (так как видят перспективы роста);

- облегчается процесс составления программ обучения (известно, кого и чему необходимо учить, создаются индивидуальные программы подготовки резервистов);

— уже сегодня задействуется потенциал будущих руководителей (за счет привлечения талантливой молодежи к решению актуальных производственных задач, использования идей этих работников в управлении организацией).

Таким образом повышается кадровый потенциал организации в целом, что служит залогом ее успешного развития.

Кроме того, если система кадрового резерва сформирована успешно, затраты превращаются в долгосрочные вложения — это инвестиции в собственное будущее.

случ

трый

затра

краи

осно

дого

веде

дую

боти

и (ил

выпл

реши

опла

торж

усло

лиза

РАЗДЕЛ 5

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Необходимость оптимизации затрат на персонал возникает в ряде случаев:

- при требованиях акционеров увеличить стоимость организации;
- при реструктуризации организации (слиянии — поглощении);
- при смене собственника (появлении нового инвестора);
- при изменениях стратегических ориентиров организации (быстрый рост, выход на новые рыночные сегменты и т.п.);
- при необходимости общего снижения издержек производства.

Существуют традиционные и современные методы оптимизации затрат на персонал.

Традиционные методы применяются в основном при общем сокращении издержек производства в случае привлечения персонала на основе заключения трудового контракта или гражданско-правового договора (договора подряда). Наиболее вероятными вариантами поведения организаций в ситуации экономического спада являются следующие:

- временное прекращение деятельности;
- предоставление всем желающим отпуска без сохранения заработной платы;
- сокращение объемов производства с сокращением численности и (или) штата;
- уменьшение размеров оплаты труда, установленных работникам;
- временное прекращение выплаты заработной платы (задержка выплаты).

Выбирая тот или иной вариант, необходимо понимать, что быстро решить поставленную задачу — минимизировать расходы, связанные с оплатой труда, — практически невозможно.

Реализация названных вариантов поведения связана либо с расторжением трудовых контрактов, либо с внесением изменений в их условия, поэтому важно правильно оценить затраты, связанные с реализацией этих мероприятий по оптимизации затрат на персонал.

Проведение мероприятий, направленных на уменьшение выплат, связанных с оплатой труда, может быть достигнуто только спустя законодательно определенное время (не ранее чем через два месяца). Кроме того, поскольку сокращение расходов на персонал затрагивает интересы работника, организация должна быть готова к отстаиванию своей позиции в суде, неся на это дополнительные затраты. Поэтому важным представляется экономическое обоснование сокращения расходов на персонал.

Действующие в организациях коллективные договоры могут содержать пункты, предусматривающие дополнительные льготы для работников в случае их увольнения, например, больничные, выходного пособия, условия о переобучении и переподготовке увольняемых по сокращению численности и (или) штата работников на счет организации. В таком случае необходимо соблюдать указанные пункты договора.

Следует иметь в виду, что если коллективный договор содержит условия, в соответствии с которыми льготы и компенсации, предоставляемые работникам в случае их увольнения по инициативе организации, меньше предусмотренных ТК РФ, то эти условия могут быть оспорены работником в суде.

Временное прекращение деятельности. Если финансовые трудности организации обусловлены, например, задержкой расчетов с потребителями и носят, по оценкам руководства, временный, краткосрочный характер, то организация вынуждена сократить объем работ на определенный, относительно короткий период, в результате чего ряд работников в данный период времени оказываются незадействованными (простой). При этом предполагается, что во время простоя работник находится на рабочем месте. Затраты организации за время простоя (ст. 157 ТК РФ) складываются из размера не менее $\frac{2}{3}$ средней заработной платы работника и единого социального налога, начисляемого на суммы оплаты непроработанного времени, в том числе времени вынужденного простоя.

Таким образом, временная приостановка деятельности организации или ее подразделений (простой) позволяет сократить расходы по оплате труда в течение определенного периода не более чем на $\frac{1}{3}$.

Предоставление всем желающим отпуска без сохранения заработной платы. Если деятельность организации приостанавливается на длительный срок, то не исключена возможность того, что некоторые работники постараются найти на этот период другую работу (по совместительству). Очевидно, что находиться на своем рабочем месте (как это предполагает режим простоя) работник, устроившийся на

временную работу в другую организацию, не имеет возможности. Поэтому он обращается к руководству с просьбой предоставить ему отпуск без сохранения заработной платы. В этом случае выплата компенсации за вынужденный простой работнику прекращается (ст. 128 ТК РФ). Таким образом, выбор данного варианта позволяет полностью перестать выплачивать заработную плату, не увеличивая при этом свой долг перед работниками и перед бюджетом и внебюджетными фондами.

Сокращение объемов производства с сокращением численности и (или) штата подробно рассмотрено в п. 2.3. Обычно в коллективном договоре определяется порядок высвобождения персонала в случае снижения деловой активности организации. Если есть возможность, работнику выдают выходное пособие, рекомендательное письмо, оказывают помощь в трудоустройстве, переподготовке и т.п.

Уменьшение размеров оплаты труда, установленных работникам. В условиях финансового кризиса организации могут столкнуться с необходимостью не только сокращения численности работников, но и уменьшения размера оплаты труда работников, оставшихся на своих рабочих местах. Изменение размеров оплаты труда может осуществляться за счет:

- уменьшения тарифных ставок (окладов);
- внесения изменений в систему премирования;
- снижения или отмены льгот, доплат, надбавок.

Поскольку такое решение руководства существенно меняет условия трудового контракта, оно может быть оспорено, в том числе в суде, что, безусловно, скажется на затратах организации при выборе данного варианта.

Косвенным путем уменьшения размера оплаты труда является введение в организации режима неполного рабочего времени.

Временное прекращение выплаты заработной платы (задержка выплаты). В случае когда организация не имеет денежных средств для выплаты заработной платы работникам, заработная плата начисляется, но не выплачивается (формируется задолженность организации перед работниками). При этом порядок уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды не меняется и за неплатежи своевременно сумму взносов начисляются пени.

Современные методы оптимизации затрат на персонал основаны на перераспределении функций по управлению функционированием персонала с использованием различных вариантов привлечения временного персонала. К таким методам относятся:

- *staffleasing* (лизинг персонала);

- *temporary staffing* (подбор временного персонала);
- *outstaffing* (выведение персонала за штат);
- *outsourcing* (использование внешних услуг).

Staffleasing — правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-то организацию на относительно длительный срок — от трех месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется в тех случаях, когда услуги квалифицированного специалиста требуются с определенной регулярностью.

Temporary staffing используется при краткосрочных проектах или работах, имеющих срок от одного дня до двух-трех месяцев. Речь, как правило, идет о найме административного и обслуживающего персонала на время проведения выставок, конференций, маркетинговых исследований, PR-акций, а также на время болезни или отпуска штатных работников.

Outstaffing (аутстаффинг) используется в тех случаях, когда рекрутинговое агентство (подрядчик) не подбирает работников, а оформляет в свой штат уже существующий персонал организации-клиента (заказчика). При этом работники продолжают трудиться на прежнем месте и выполнять свои функции. Численность и квалификацию требуемого персонала определяет заказчик, который не имеет трудовых отношений с предоставляемым персоналом, но может мотивировать каждого привлеченного работника. Подрядчик, таким образом, является нанимателем персонала, а заказчик может привлекать персонал для выполнения различных функций. На время своей работы предоставленный персонал становится частью коллектива заказчика, но весь кадровый документооборот по предоставленному персоналу ведет подрядчик.

Использование аутстаффинга становится оправданным, если существуют:

ограничения по допустимой штатной численности. Этот случай часто встречается в крупных холдинговых структурах, жестко планирующих и контролирующих численность дочерних организаций;

необходимость сохранения объемов валовой прибыли при поставленной управляющей организацией задаче сокращения численности. Этот случай является вариацией предыдущего. Сокращение численности может быть стратегической задачей организации, направленной на сокращение расходов по социальным гарантиям;

необходимость реализации высокорисковых проектов. Могут существовать проекты, для выполнения которых требуется нанять раз-

нообразный персонал, но в случае неудачи этот персонал необходимо либо уволить, либо обеспечить другой работой. При неудачной реализации проекта возникают дополнительные расходы, связанные с освобождением персонала, приводящие к росту убытков. При этом теряется мобильность проекта, например, если требуется перемещение реализации проекта в другой регион;

необходимость повышения мобильности бизнеса. Это бывает нужно при работе на быстро насыщающихся рынках на разных территориях, когда за время жизненного цикла товара требуется обеспечить максимальный охват различных территориальных рынков, не перемещая весь персонал, занятый сбытом продукции;

необходимость экономии накладных расходов на содержании большой кадровой службы и части бухгалтерии, занятой расчетом заработной платы. При получении персонала через подрядчика возможна экономия на накладных расходах. Эта экономия обусловлена снижением численности кадровой службы и бухгалтерии организации, исключением расходов на специальное программное обеспечение;

необходимость реализации в организации концепции «концентрации мозгов». Суть концепции следующая: в штате организации состоят только ключевые сотрудники — «золотой фонд», интеллект организации. Рабочий и вспомогательный персонал привлекается по аутстаффингу. Реализуя данную концепцию, можно обеспечить обоснованную дифференциацию социальных гарантий в зависимости от реальной ценности работника для организации.

При аутстаффинге работодатель получает следующие преимущества:

- работодатель не заключает с работником трудовой контракт и, следовательно, не вступает с ним в трудовые отношения;
- нет рисков трудовых споров в отношении привлеченного посредством аутстаффинга персонала;
- ложится на подрядчика решение всех вопросов, связанных с выполнением требований ТК РФ;
- работодатель становится мобильным в вопросах привлечения и сокращения персонала; при определенных условиях лаг мобильности может не превышать нескольких дней;
- работодателю не требуется вести кадровый документооборот по привлеченному посредством аутстаффинга персоналу, следовательно, не требуется увеличения численности кадровой службы организации;
- повышается устойчивость производственной деятельности, так как благодаря аутстаффингу можно часть условно-постоянных расходов перевести в разряд условно-переменных;

— появляется возможность продления испытательного срока на любой необходимый период;

— появляется возможность выстраивать многоступенчатые мотивационные программы, используя в том числе нематериальный стимул перевода работника в основной штат организации;

— можно добиться существенной экономии расходов по обеспечению социальных гарантий.

Наиболее привлекательным является совместное использование кадрового аутсорсинга и аутстаффинга; при таком «симбиозе» можно ожидать экономии по статье «Накладные расходы».

Outsourcing. В данной ситуации организация передает какую-то из своих функций внешней организации (подразделению другой организации). Заказчик покупает у организации (подрядчика) услугу, а не труд конкретных работников. Причем функция передается полностью организации-подрядчику, и в штате организации-заказчика нет персонала, занятого выполнением этой функции. Стоимость услуги определяется договором между заказчиком и подрядчиком. Подрядчик сам решает вопрос о численности персонала, который будет реализовывать переданную функцию. Заказчик не имеет трудовых отношений с персоналом подрядчика и не может мотивационно воздействовать на него.

Как правило, на аутсорсинг переводят работы, необходимые для поддержания жизнеобеспечения организации, но не являющиеся профильными для нее: обслуживание компьютерных сетей, логистику, маркетинговые исследования или уборку помещений. Преимуществами аутсорсинга являются:

- концентрация на основном виде деятельности;
- рационализация выполнения производственных операций;
- получение доступа к профессиональным знаниям;
- диверсификация рисков;
- отсутствие необходимости постоянного внедрения новых технологий своими силами;
- улучшение качества продукции (услуг);
- высвобождение человеческих ресурсов;
- оптимизация движения денежных средств (cash-flow);
- увеличение контроля над бизнесом;
- способность бизнеса к изменениям (по требованию).

Однако существуют и недостатки перехода на аутсорсинг, к которым можно отнести:

- опасения по поводу надежности поставщика услуг (банкротство и т.д.);

- потеря контроля над производственным процессом;
- потенциальное сокращение собственного штата;
- концентрация на продукте (процессе), а не на потребителе;
- потеря возможности растить собственные квалифицированные кадры;
- негативное отношение со стороны собственного персонала.

В западной практике принято использовать схему для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг по критериям «стратегически важная/нестратегически важная», «конкурентообразующая/неконкурентообразующая», разработанную компанией «PriceWaterhouseCoopers» и представленную в табл. 5.1.

Таблица 5.1
Оценка целесообразности перехода на аутсорсинг

Тип операции	Стратегически важная	Нестратегически важная
Конкурентообразующая	Оставить как есть	? (Необходимо обсуждать)
Неконкурентообразующая	И	Аутсорсинг

Однако критерии определяют того, насколько стратегически важна позиция организации по отдельному виду операций, уникальны для каждой организации и субъективно воспринимаются менеджерами.

Поле «Реорганизовать» позволяет в краткосрочном периоде отдать операцию на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде должно быть возвращено под контроль организации.

Поле «? (Необходимо обсуждать)» предоставляет множество возможных решений: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям; расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.

При выполнении нестратегически важных и неконкурентообразующих операций «PriceWaterhouseCoopers» однозначно рекомендует отдать их на аутсорсинг.

Существуют частные критерии перехода на аутсорсинг, используемые в российской практике:

- невозможность обеспечить требуемое качество продукции (услуг);
- снижение затрат;
- высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированного персонала;
- высвобождение уникального оборудования, на котором изготавливаются стандартные изделия;
- улучшение работы отдела снабжения;

— сокращение номенклатуры закупаемых изделий за счет закупки собранных в узлы изделий.

Критериями отказа от аутсорсинга при этом являются:

- отсутствие надежных подрядчиков;
- потенциальная монополия со стороны возможного подрядчика;
- снижение оперативности ниже требуемого уровня;
- существенное увеличение сроков изготовления вне организации, неприемлемое для обеспечения процесса производства;
- себестоимость изготовления внутри организации меньше, чем цена предложения на рынке.

Если говорить о различиях аутсорсинга и аутстаффинга, то основное из них заключается в том, что при аутсорсинге заказчик платит за выполнение определенной функции, а при аутстаффинге заказчик платит за предоставленный персонал необходимой квалификации. Общей у данных форм привлечения персонала является возможность сокращать расходы на персонал, не неся потерь, связанных с уменьшением производительности труда и качества продукции.

К затратам

1) заработная

2) страховые

3) расходы

равительным

4) расходы

5) расходы

6) налоги

Включен

суммы.

Оплата за

1) заработная

ам и окладам

2) оплата

3) комиссо

трудовому

4) выплата

других органи

размеров долж

5) выплата

6) оплата

алистов орг

каемых для

и работников

7) оплата

боты в орга

ениыми орг

Доплаты:

1) за рабо

тах;

Более под

а России от

и формы

ставом за

ее зан

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Приложение 1

Затраты на рабочую силу¹

К затратам на рабочую силу относятся:

- 1) заработная плата;
- 2) страховые взносы в социальные фонды;
- 3) расходы, связанные с обеспечением работников жильем, оздоровительными мероприятиями;

- 4) расходы, связанные с профессиональным обучением;
- 5) расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием;
- 6) налоги, связанные с использованием рабочей силы, и др.

Включению в состав затрат на рабочую силу подлежат следующие суммы.

Оплата за отработанное время (прямая заработная плата):

- 1) заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;
- 2) оплата специальных перерывов в работе;
- 3) комиссионное вознаграждение страховым агентам, работавшим по трудовому договору;

4) выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;

5) выплата разницы в окладах при временном замещении;

6) оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

7) оплата труда за выполненную работу лицам, привлеченным для работы в организации, согласно специальным договорам с государственными организациями.

Доплаты:

- 1) за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;

¹ Более подробно о затратах на рабочую силу см. постановление Госкомстата России от 7 февраля 1997 г. № 9 (в ред. от 3 ноября 1998 г.) «Об утверждении формы федерального государственного статистического наблюдения за составом затрат предприятий (организаций) на рабочую силу и инструкция по ее заполнению».

- 2) за работу в ночное время;
- 3) за профессиональное мастерство;
- 4) за руководство бригадой (неосвобожденным бригадирам);
- 5) за многосменный режим работы.

Премии: премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты (без ежемесячных или ежеквартальных вознаграждений (надбавок) за выслугу лет, стаж работы).

Выплаты и надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда и за работу в пустынных, безводных местностях, в высокогорных районах, районах Крайнего Севера и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями.

Выплаты и надбавки:

- 1) ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;
- 2) доплаты за работу в выходные и праздничные дни;
- 3) доплаты за работу в сверхурочное время;
- 4) доплаты за совмещение профессий и должностей;
- 5) оплата работникам за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ и пр.;
- 6) оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников по перечислению страховых взносов из заработной платы;

7) гонорар работникам, состоящим в списочном составе работников редакций газет, журналов и иных средств массовой информации.

Оплата за неотработанное время по вине администрации:

- 1) суммы, выплаченные за счет средств организации, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;
- 2) суммы, выплаченные за счет средств организации работникам, находившимся в вынужденных отпусках по инициативе администрации;
- 3) оплата простоев не по вине работника;
- 4) оплата за время вынужденного прогула.

Оплата за неотработанное время:

- 1) ежегодных и дополнительных отпусков;
- 2) льготных часов подростков;
- 3) учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;
- 4) на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;

- 5) времени болезни работников за счет средств организации;
- 6) труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
- 7) сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;
- 8) работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждой сдачи крови.

Единовременные поощрительные выплаты:

- 1) единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;
- 2) премии за содействие изобретательству и рационализаторству;
- 3) вознаграждения по итогам работы за год, годовые вознаграждения за выслугу лет (стаж);
- 4) материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников;
- 5) дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;
- 6) денежные компенсации за неиспользованный отпуск;
- 7) стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;
- 8) другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

Выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату:

- 1) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики питания и продуктов;
- 2) стоимость бесплатно предоставленных работникам отдельных отраслей экономики жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации за непредоставление их бесплатно;
- 3) средства на возмещение расходов работников на квартирную плату, по оплате места в общежитии, коммунальных услуг;
- 4) стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива.

Расходы по обеспечению работников жильем:

- 1) стоимость жилья, переданного в собственность работникам;
- 2) суммы, предоставленные работникам для первоначального или иного взноса, предназначенных на приобретение жилья на безвозмездной основе;
- 3) суммы, направленные на частичное (полное) погашение кредита, предоставленного на жилищное строительство;
- 4) расходы на погашение ссуд, выданных работникам организаций;

5) расходы на содержание жилищного фонда, находящегося на балансе организации или финансируемого ею в порядке долевого участия.

Расходы организации на социальную защиту работников:

1) начисленные и уплаченные страховые взносы в Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, фонды обязательного медицинского страхования, Федеральное агентство по занятости, включая пенсии, начисленные на недоимки;

2) взносы в негосударственные пенсионные фонды;

3) страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств организации;

4) взносы на добровольное медицинское страхование работников за счет средств организации;

5) выходное пособие при прекращении трудового договора;

6) суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;

7) суммы, выплаченные за счет средств организации в возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, а также издвигенцам погибших;

8) компенсации работникам морального вреда, определяемые судом;

9) оплата материальной помощи, предоставленной отдельным работникам при особых обстоятельствах;

10) расходы по оплате организациям здравоохранения услуг, оказываемых работникам, за счет средств организации;

11) оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых за счет средств организации;

12) расходы на содержание (включая амортизацию) медпунктов, профилакториев, домов отдыха, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;

13) расходы на приобретение медикаментов для лечебно-профилактических учреждений;

14) надбавки к пенсиям работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств организации;

15) оплата абонементов в группы здоровья, оплата расходов по протезированию и других подобных расходов.

Расходы на профессиональное обучение:

- 1) расходы по содержанию учебных зданий и помещений, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;
- 2) расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;
- 3) стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным организациями на обучение в учебные заведения, выплачиваемые за счет средств организации;
- 4) другие расходы по подготовке и переподготовке кадров (например, оплата нештатных преподавателей).

Расходы на культурно-бытовое обслуживание:

- 1) арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий;
- 2) расходы по содержанию столовых, библиотек, клубов, спортивных сооружений, дошкольных учреждений, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;
- 3) возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях и т.п.;
- 4) расходы организации на проведение вечеров отдыха, дискотек, спектаклей, концертов, лекций, диспутов, встреч с деятелями науки и искусства, спортивных мероприятий;
- 5) расходы организации на приобретение театральных костюмов, спортивной формы, спортивного инвентаря или оплаты за их прокат;
- 6) расходы на организацию кружков, курсов, студий, клубов, народных университетов, факультетов, выставок-продаж изделий самодеятельного творчества, ярмарок, игровых комнат для детей и т.п.;
- 7) оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия, оплаты занятий в спортивных секциях за счет средств организации;
- 8) расходы по возмещению ценовой разницы на продукцию, отпускаемую подсобными хозяйствами для общественного питания работников организации;
- 9) расходы организации по обустройству садоводческих товариществ.

Затраты на рабочую силу, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам:

- 1) командировочные расходы, включая суточные, а также подъемные;
- 2) оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом;

3) стоимость льгот по проезду работников железнодорожного, авиа-, морского, речного, автомобильного транспорта и городского электротранспорта, транспортного строительства

4) оплата стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно (включая предприятия, расположенные в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях) и оплата стоимости багажа;

5) стоимость выданных бесплатно форменной одежды, обмундирования, остающихся в личном постоянном пользовании, или суммы льгот в связи с их продажей по пониженным ценам;

6) стоимость выданной специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты, мыла и других моющих средств, обезвреживающих средств, молока и лечебно-профилактического питания или возмещения затрат работникам за приобретенные ими специальные средства;

7) надбавки к заработной плате, выплаченные работникам отдельных отраслей экономики в связи с подвижным (разъездным) характером работы;

8) оплата полевого довольствия;

9) надбавки за вахтовый метод работы, за выполнение монтажных, наладочных и строительных работ, выплаченные за каждый календарный день пребывания на месте производства работ;

10) расходы при переводе работников на работу в другие местности.

Другие затраты на рабочую силу:

1) налоги, связанные с использованием рабочей силы, включают плату за привлечение иностранной рабочей силы и другие платежи, связанные с использованием рабочей силы, в соответствии с действующими нормативными актами (транспортный налог, сбор на нужды образовательных учреждений, целевой сбор на содержание милиции, целевой сбор на благоустройство территории, целевой сбор на нужды образования);

2) доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности организации (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям и т.д.);

3) вознаграждения членам совета акционерного общества, учредителям, не состоящим в списочном составе работников акционерного общества;

4) выплаты из внебюджетных (государственных и негосударственных) фондов, в частности, пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребен-

ком, оплата (доплата) труда молодым работникам за счет средств Федерального агентства по занятости, оплата санаторно-курортного лечения, семейного отдыха;

5) авторские вознаграждения, выплаченные по договорам на создание, издание и иное использование произведений науки, литературы, искусства, изобретений;

6) дополнительные виды оплаты труда и социальных льгот, начисленные работникам за счет средств федерального бюджета, субъектов Федерации и местных бюджетов, включая выплаты в районах, подвергшихся радиоактивному загрязнению;

7) стипендии учащимся, не состоящим в списочном составе и направленным организацией на обучение в учебные заведения;

8) компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком, сверх пособий по социальному страхованию;

9) расходы на капитальное строительство жилья и объектов социальной сферы.

Приложение 2

Унифицированная форма № Т-3

Утверждена постановлением Госкомстата России
от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301017

наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа
Дата составления

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от « » 20 г. №

на период _____ с « » 20 ____ г.

Штат в количестве _____ единиц

Структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия, разряд, класс (категория) классификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководитель кадровой службы

Главный бухгалтер

должность

личная подпись

расшифровка подписи

личная подпись

расшифровка подписи

Характеристика теорий трудовой мотивации

Название теории, авторы	Основная концепция
Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант и др.)	Работники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Денежное стимулирование — единственная основа высоких производственных показателей
Теории X и Y (Дуглас МакГрегор)	Некоторые люди работают «от рождения», поэтому они могут работать только под постоянным наблюдением и контролем (теория X). Другие сами мотивируются трудом, стремясь трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y)
Теория Z (Уильям Оучи)	Забота о качестве работы организации, качестве трудовой жизни, привлечение работников к групповому принятию решений — вот предпосылки раскрытия их потенциала
Теория человеческих отношений (Фредерик Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт)	Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать работнику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства
Теория иерархии потребностей (Абрахам Х. Маслоу)	В иерархии потребностей выделяют пять уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности); 4) потребность в уважении, признании; 5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации работника к труду нужно активизировать следующий, более высокий уровень потребностей
Фактор «2» (Фредерик Герцберг)	В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяются две большие категории: 1) гигиенические факторы; 2) мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, заработная плата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у работника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К мотиваторам относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента — устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей)

Название теории, авторы	Основная концепция
Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд)	Выделяются три доминирующие потребности: 1) причастности (аффиляция); 2) власти; 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы
Теория <i>ERG</i> (Клейтон Альдерфер)	Выделяют три группы потребностей: 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда) — <i>Existence Needs</i> ; 2) потребности в связях (личностные связи, установление контактов, уважение со стороны окружающих) — <i>Relatedness Needs</i> ; 3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) — <i>Growth Needs</i> . Согласно <i>ERG</i> -теории отвергается жесткая иерархия
Теория установки целей (Эдвин А. Локе)	Сознательные потребности работника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения
Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер)	Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний
Теория предпочтений, ожиданий <i>VIE</i> (Виктор Врум)	Мотивация поведения работника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность (V — <i>Valence</i>) — это устойчивость предпочтений работника относительно конкретного результата ($V = +1, 0, -1$); инструментальность или значимость (I — <i>Instrumentality</i>) — это эталон субъективной оценки работника: ведет или не ведет исходное действие к достижению поставленной цели ($-1 < I < +1$); ожидание (E — <i>Expectancy</i>) — это вероятность достижения определенного результата ($0 < E < 1$)
Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс)	Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую работник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение «отдача — выход», которое получает работник (вознаграждение), к «вкладу — входу» в выполнение работы оказывается не равным с его точки зрения аналогичным соотношениям

Название теории, авторы	Основная концепция
	у других работников, то это признак несправедливости и соответственно предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с данной теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода»
Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер)	Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Основывается на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основная идея: результативный труд ведет к удовлетворению.
Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер)	Мотивация работника к реализации определенной задачи есть функция от ожиданий, которыми которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность (ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность)
Теория атрибуции (Фриц Хайдер)	Внутренние силы (личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение работника. Теория атрибуции — это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям
Теория контроля (Уильям Глассер)	Связана с ощущениями работника, а именно с тем, насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что от осознанного контроля зависит удовлетворенность трудом
Теория представительства (Мишель Дженсен, Уильям Мексинг)	Ключевым моментом теории является то, что интересы собственников организации и ее работников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений
Теория Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка мл.	Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах
Теория Герберта Кауфмана	Организационная и профессиональная специализация могут развивать желание и возможность работников соответствовать целям организации
Теория Роберта Престаса	Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: 1) «продвигающиеся вверх» — те, кто понимает и принимает все ценности организации; 2) «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; 3) «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами, которые дает организация, но не отвечает ее требованиям

Название теории, авторы	Основная концепция
Теория Вернера Зигерта и Лючин Ланга	Критерий оптимальности мотивации и поощрения — обеспечение взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивида. Внимание акцентировано на эмоциональной стороне производства и труда
Теория В. Арнольда	Результативность мотивации определяется не количеством и качеством усилий, а не их суммированием. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам
Концепция редизайна труда (Дж. Хакман и Грег Олдхэм)	Мотивированность работой следует измерять с помощью следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе; 5) обратная связь (возможность оценки результатов собственных усилий)
Теория Томаса Стюарта	Работа с персоналом требует создания комплексных мотивационных программ. При этом работники организации получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение

1. Дамчук В.В. Учебник для вузов.
2. Макададзе А. 2002. № 37.
3. Баглай М.В. И тому государству Академии труда и Н. Гриценко. М.
4. Бобков В. По коллективно управления. 2005.
5. Волкова О.Н. организациях. М.
6. Генкин Б.М. М.: НОРМ
7. Грачев М. С.
8. Гущина И.Э. тактики: учебно
9. Егоршин А.И.
10. Зуб А.Т. Ст biblio/archive
11. Иванова И.жение. Схемы
12. Керимов В.затрат //
13. Комиссаро М.: Дело, 20
14. Костин Л.а. 1999. № 2.
15. Крымов А.ба? М.: Бер

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000
2. Ашкинадзе А.В. От бюджетирования к управлению бизнесом // Финансовая газета. 2002. № 37.
3. Баглай М.В. Конституция — для всех основной закон // На пути к социальному государству : Сб. мат-лов заседания круглого стола, состоявшегося в Академии труда и социальных отношений 19 ноября 2002 года / под общ. ред. Н.Н. Гриценко. М. : Академия труда и социальных отношений, 2003.
4. Бобков В. Повышать заработную плату на основе социальных нормативов и коллективно-договорного регулирования // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6.
5. Волкова О.И. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М. : Финансы и статистика, 2005.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник для вузов. 5-е изд., доп. М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2005.
7. Грачев М. Суперкадры. М. : Дело, 1993.
8. Гущина И.Э., Балакирева И.М. Управленческий учет: основы теории и практики : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2004.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород : НИМБ, 2002.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. 2002 // i-u.ru/biblio/archive/zub_strategical_menagement/10.aspx.
11. Иванова И.Г., Вайс Е.А., Кацюба И.А., Петухова Р.А. Налоги и налогообложение. Схемы и таблицы. 2-е изд. СПб. : Питер, 2004.
12. Керимов В.Э., Минина Е.В. Управленческий учет и проблемы классификации затрат // [klerk.ru mailto](mailto:klerk.ru).
13. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. М. : Дело, 2002.
14. Костин Л.А. Занятость, заработная плата и инфляция // Человек и труд. 1999. № 2.
15. Крымов А.А. Вы — управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? М. : Бератор-Пресс, 2004.

16. *Литягин А.* Заложники феодального бизнеса // bs-corp.ru/news/?id=35.
17. *Логинова А.Ю., Гутгарц Р.Д.* Кадры из жизни менеджера по персоналу. М. : ДМК-Пресс, 2002.
18. *Мазманова Б.Г.* Проблемы политики в области планирования заработной платы // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 5
19. *Мазманова Б.Г.* Как разработать систему оплаты труда и издержек на персонал // gaar.ru/biblio/mngacc/practice/024.asp.
20. *Маслаченков Ю.С., Трошин Ю.И.* Практика бюджетирования на предприятиях России. М. : Изд. группа «БДЦ-Пресс», 2004
21. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия // enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str_15.html#1.
22. Международные и российские стандарты бухгалтерского учета : Сравнительный анализ, принципы трансформации, направления реформирования / под ред. С.А. Николаевой. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Аналитика-Пресс, 2001.
23. Микроэкономика : практический подход : учебник. 2-е изд., испр. / под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. М. : КНОРУС, 2005.
24. *Милгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент. Т. 2. СПб. : Экономическая школа, 1999.
25. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. Лекции : учебник для студ. вузов. М. : ИЦ «Академия», 2003.
26. Налоговый кодекс Российской Федерации. Введен Федеральным законом № 110-ФЗ от 6 августа 2001 г.
27. «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний». Федеральный закон № 125-ФЗ от 24 июля 1998 г.
28. «Об основах обязательного социального страхования». Федеральный закон № 165-ФЗ от 16 июля 1998 г.
29. «Об утверждении формы федерального государственного статистического наблюдения за составом затрат предприятий (организаций) на рабочую силу и инструкция по ее заполнению». Постановление Госкомстата России № 9 от 7 февраля 1997 г. (в редакции от 3 ноября 1998 г.).
30. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом : учебник. М. : Финстат-информ, 1997.
31. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. М. : Русский язык, 1999.
32. «О занятости населения в Российской Федерации». Федеральный закон № 36-ФЗ от 20 апреля 1996 г.
33. «О составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм федерального государственного статистического наблюдения». Инструкция утверждена постановлением Госкомстата России № 116 от 24 ноября 2000 г.

34. «О территориальном фонде обязательного медицинского страхования». Федеральный закон № 118-ФЗ от 5 августа 2000 г.

35. «О Фонде социального страхования РФ».

36. «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения». Положение утверждено постановлением Правительства Российской Федерации № 99 (п. 1) от 5 февраля 1993 г.

37. «Об утверждении формы федерального государственного статистического наблюдения за составом затрат предприятий (организаций) на рабочую силу». Постановление Госкомстата России № 9 от 7 февраля 1997 г. (в редакции от 3 ноября 1998 г.).

38. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5.

39. Патрушева Л. Бюджетирование расходов на персонал // uhr.ru/index/rule/HR_department/6297,0.html.

40. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие. М. : КНОРУС, 2005.

41. Политика доходов и заработной платы : учебник / под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. М. : Юристъ, 2000.

42. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3.

43. Рофе А.И. Рынок труда. М. : МИК, 2003.

44. Роцин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда: Экономическая теория труда : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2000.

45. Рынок труда и доходы населения : учебное пособие / под ред. Н.А. Волгина. М. : Филинь, 1999.

46. Савчук В. Управленческий учет издержек // Финансовый директор. 2004. № 7 (uhr.ru/index/rule/HR_department/6297,0.html).

47. Селезнев Г.Н. От создания социального государства выигрывают все // На пути к социальному государству: Сб. мат-лов заседания круглого стола, состоявшегося в Академии труда и социальных отношений 19 ноября 2002 года / под общ. ред. Н.Н. Гриценко. М. : Академия труда и социальных отношений, 2003.

48. Старовойтов М.К. Бюджетная система в заводских стенах // ЭКО. 2001. № 8.

49. Трудовой кодекс Российской Федерации. Введен Федеральным законом № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 г.

50. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова. Предоставлено компанией «Центр Кадровых Технологий — XXI век» (cfin.ru/management/people/rmanbook-4.shtml?printversion).

51. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2005.

52. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. М. : Финансы и статистика, 2002.

53. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М. : Интел-Синтез, 2002.

54. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М. : Дело и Сервис, 2001.

55. Экономика труда / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М. : Экзамен, 2002.

56. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М.: Изд-во ЧЕРО, МГУ, 1996.

57. Экономическая теория : учебное пособие / под ред. А.Г. Грязновой и В.М. Соколинского. 2-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2004.

58. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М. : Изд-во МГУ, 1996.

ЖУРНАЛЫ ДЛЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ



www.kadrovik.ru

*Строите работу
с персоналом?
Используйте
надежные материалы*

* – индексы
в каталоге «Роспечать»



80773*



79844*

80772*



46355*



46357*

Отдел
адресной подписки
тел.: (495) 937-9082
(многоканальный)
факс (495) 933-5262
e-mail: ap@mcfr.ru

О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ



О.Ю. Минченкова и Н.В. Фёдорова —
кандидаты экономических наук, доценты,
преподаватели менеджмента ведущих вузов Москвы.
Авторы занимаются научно-педагогической
и консалтинговой деятельностью,
участвуют в международных программах.

Данное издание является логическим продолжением
вышедшего ранее учебного пособия
«Управление персоналом организации».

ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ" 2-3
Минченкова О.Ю. Управл
ISBN 978-5-390-00222-3
2000 N
2402166
Цена: 130 р.

О.Ю. Миниченкова, И.В. Фёдорова **УПРАВЛЕНИЕ ТЕПЛОТОВАРИМ: СИСТЕМА БОЮЖЕИМПРОВИЗИ**

